

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: ESTÁGIO SUPERVISIONADO CAD 5236
PROFESSOR ORIENTADOR: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE**

VIVIAN CANIVEL

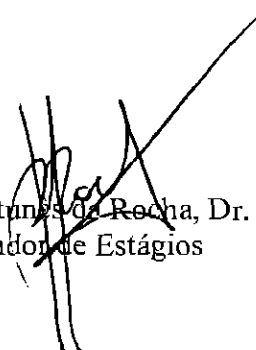
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA NA XPTO**

**Florianópolis
Novembro de 2009**

VIVIAN CANIVEL

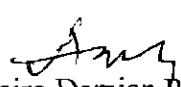
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA NA XPTO**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 19 de novembro de 2009.

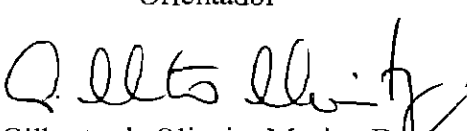


Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

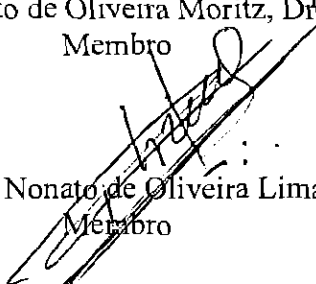
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Altamiro Damian Préve, Ms.
Orientador



Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Membro



Rimundo Nonato de Oliveira Lima, Ms.
Membro

VIVIAN CANIVEL

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA NA XPTO**

**Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de concentração em
Administração de Recursos Humanos.**

Professor Orientador: Altamiro Damian Préve

Florianópolis
Novembro de 2009

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha família pela fé e confiança demonstrada.

Aos meus amigos pelo apoio incondicional.

Aos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar.

Ao meu orientador, Professor Altamiro Damian Prevé, pela paciência demonstrada no decorrer do trabalho.

Enfim a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

RESUMO

CANIVEL, Vivian. **Qualidade de vida no trabalho e rotatividade: uma análise comparativa na XPTO**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo principal deste estudo é mostrar a influência dos fatores de QVT no nível de rotatividade da organização XPTO, a partir da avaliação da percepção dos colaboradores acerca da Qualidade de vida no trabalho. A XPTO é uma empresa do setor tecnológico situada na cidade de Florianópolis. O referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa está baseado no modelo de Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. Por ser um modelo que apresenta questões elementares à realização do trabalho, optou-se por ele para a realização da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso e as técnicas utilizadas para a coleta de dados foram levantamentos bibliográficos e questionário. Tendo em vista a confiabilidade das respostas e os resultados, constatou-se que o nível de QVT na Empresa XPTO é insatisfatório, esta apresenta maior incidência de indicadores negativos e razoáveis que positivos. O que vem a responder o problema de pesquisa, mostrando que os fatores insatisfatórios de QVT têm influência direta no nível de rotatividade apresentado na organização.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, rotatividade, tecnologia da informação.

SUMÁRIO

Folha de Avaliação	i
Dedicatória	ii
Sumário	iii
Resumo	vi
1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Caracterização da Organização e do Setor.....	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Justificativa.....	4
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	9
2.2.1 Modelo de Hackman e Oldham	10
2.2.2 Modelo de Westley	12
2.2.3 Modelo de Werther e Davis	13
2.2.4 Modelo de Walton	15
2.2 Rotatividade.....	20
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 Caracterização da população	26
3.2 Técnicas de coleta e análise de dados	27
4.A ORGANIZAÇÃO.....	28
5.APRESENTAÇÃO DOS DADOS	29
6.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	63
7.REFERÊNCIAS.....	70
8.APÊNDICE	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	7
Figura 2 – Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT.....	14
Figura 3 – Modelo utilizado para entender os impactos do <i>turnover</i> sobre a qualidade.....	23
Figura 4 – Gráfico da questão 38.....	30
Figura 5 – Gráfico da questão 40.....	30
Figura 6 – Gráfico da questão 39.....	31
Figura 7 – Gráfico da questão 41.....	32
Figura 8 – Gráfico da questão 1.....	33
Figura 9 – Gráfico da questão 2.....	34
Figura 10 – Gráfico da questão 3.....	34
Figura 11 – Gráfico da questão 4.....	35
Figura 12 – Gráfico da questão 5.....	36
Figura 13 – Gráfico da questão 6.....	36
Figura 14 – Gráfico da questão 8.....	37
Figura 15 – Gráfico da questão 9.....	38
Figura 16 – Gráfico da questão 10.....	39
Figura 17 – Gráfico da questão 11.....	40
Figura 18 – Gráfico da questão 12.....	41
Figura 19 – Gráfico da questão 13.....	42
Figura 20 – Gráfico da questão 14.....	43
Figura 21 – Gráfico da questão 15.....	44
Figura 22 – Gráfico da questão 16.....	45
Figura 23– Gráfico da questão 17... ..	46
Figura 24 – Gráfico da questão 18.....	47
Figura 25 – Gráfico da questão 19.....	47
Figura 26 – Gráfico da questão 20.....	48
Figura 27 – Gráfico da questão 21.....	49
Figura 28 – Gráfico da questão 22.....	50
Figura 29 – Gráfico da questão 23.....	51
Figura 30 – Gráfico da questão 24.....	51

Figura 31 – Gráfico da questão 25.....	52
Figura 32 – Gráfico da questão 26.....	53
Figura 33– Gráfico da questão 27.....	54
Figura 34 – Gráfico da questão 28.....	55
Figura 35 – Gráfico da questão 29.....	56
Figura 36 – Gráfico da questão 30.....	57
Figura 37 – Gráfico da questão 31.....	57
Figura 38 – Gráfico da questão 32.....	58
Figura 39 – Gráfico da questão 33.....	59
Figura 40 – Gráfico da questão 34.....	60
Figura 41 – Gráfico da questão 35.....	60
Figura 42 – Gráfico da questão 36.....	61
Figura 43 – Gráfico da questão 37.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Westley para avaliação de QVT.....	13
Quadro 2 - Modelo de Walton para aferição da QVT.....	16
Quadro 3 - Distribuição de frequência questão 38.....	29
Quadro 4 – Resultados do estudo segundo o Modelo de Walton para aferição da QVT	69

1. INTRODUÇÃO

A constante busca pelo equilíbrio entre as pessoas e a organização, a valorização do colaborador como ser humano e de sua posição na organização, é o que caracteriza Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As relações entre o homem, seu trabalho e a organização tornaram-se objeto de estudo a partir dos anos 50. Os modelos de QVT surgiram pela busca de abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com seu trabalho e um conseqüente aumento de produtividade, fatos estes devidos ao acirramento da concorrência internacional.

Dentre tantas definições sobre o tema, o que pôde ser verificado é um ponto em comum sob diversas perspectivas. QVT é a capacidade da organização em proporcionar o bem-estar de seus colaboradores, tendo em vista o maior desempenho para o alcance de suas metas. Trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho, aborda seus efeitos no bem-estar destas, do ponto de vista emocional e profissional, focalizando suas conseqüências no indivíduo e os seus efeitos nos resultados da organização.

Foi no início da década de 70, que a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” emergiu. Um movimento que acabou em 1974 quando a alta inflação atingiu os países do Ocidente e fez com que as empresas deixassem de se preocupar com o bem-estar de seus funcionários, para se preocupar com uma forma de sobreviver à crise. Na década de 80 a qualidade de vida no trabalho adquiriu importância global, como forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade, e conseqüentemente perda de competitividade.

Davel e Vergara apud Oliveira et al (2008, p.44) consideram que “as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral”.

Neste contexto a QVT constitui a evolução de uma idéia de várias teorias, tendo colaborações dos mais variados campos científicos como a psicologia, medicina, economia, engenharia, administração, ecologia, ergonomia e sociologia (França, 1995). Dentre toda a que mais contribuiu para esse movimento organizacional foi à administração, através da contribuição da psicologia organizacional.

A maior parte dos indivíduos exerce uma atividade laboral e grande parte de suas vidas é passada dentro das organizações. Pesquisas da consultoria Deloitte Touche Tohmatsu destacam que a jornada média de trabalho dos executivos brasileiros é de 50,19 horas. Já Veiga (2000) informa que a média é de 54 horas. Considerada a relevância do trabalho é verificada a sua importância para a qualidade de vida dos indivíduos. É através do trabalho que os mesmos conseguem seu sustento e têm a possibilidade de suprir suas necessidades mais elevadas, como crescimento, desenvolvimento, realização e utilização de suas potencialidades.

Contudo esta relação poderá ser bastante complexa e contraditória. Frequentemente o trabalho é caracterizado como enobecedor e capaz de elevar o status, proporcionando aos indivíduos uma identidade, algo que impulsiona o seu crescimento, mas em contrapartida é muitas vezes percebido como indesejado, algo sem sentido, burocratizado e rotineiro, cheio de exigências e incompatível com a vida social e familiar (RODRIGUES, 1994).

Ao buscar abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um conseqüente aumento da produtividade, devido ao acirramento da concorrência internacional surgiram os modelos de QVT. O objetivo maior de um programa de QVT é o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores.

Na literatura encontramos vários modelos de QVT, que são conceituados por diversos estudiosos como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da satisfação e motivação do colaborador no ambiente de trabalho. Dentre os autores que exploraram o tema, destacam-se Walton (1974), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983), com propostas que privilegiam aspectos relativos à satisfação do indivíduo com as condições ambientais e com o próprio trabalho que realizam e indicam como alternativas para melhoria da QVT, a reestruturação dos cargos, a reorganização dos postos de trabalho ou a formação de equipes, onde os colaboradores participem das decisões.

Abordamos quatro modelos de QVT, mas o escolhido para embasar o presente estudo foi o de Walton, que é composto por oito dimensões, com indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho. A empresa estudada não apresenta nenhum tipo de pesquisa acerca de seus colaboradores e de seu trabalho, por este motivo decidimos pela utilização deste modelo, mais abrangente, que mescla fatores do ambiente interno e externo da organização, apresentando questões elementares que sustentam o presente estudo, como veremos adiante.

Vale ressaltar que, a organização base para o estudo, denominada XPTO, vem apresentando rotatividade acentuada durante o ano de 2009. No primeiro semestre deste ano aproximadamente 30 pessoas, de um total de 70 funcionários, saíram da organização, a maioria voluntariamente. Desta forma a aplicação do modelo de Walton visa mostrar se existe alguma relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Rotatividade verificada. O entendimento de como os colaboradores percebem as diversas variáveis do ambiente de trabalho é essencial para que as mudanças, caso necessárias, apresentem os resultados almejados.

É importante salientar que investir em qualidade de vida no trabalho não significa a solução de todos os problemas organizacionais. Esta análise fornecerá subsídios para que gerentes e coordenadores possam atuar no foco dos problemas, ou até mesmo para que estes atuem na prevenção destes focos. Eliminar ou minimizar o efeito destes é uma maneira de aumentar a produtividade.

1.1 Caracterização da Organização e do Setor

A organização alvo desta pesquisa pertence ao setor tecnológico de Florianópolis, Santa Catarina. Nos últimos anos, a ilha de Florianópolis, transformou-se num centro de inovações tecnológicas e empreendedorismo que a colocaram no radar de instituições como o Massachusetts Institute of Technology (MIT). Em 2006, a revista americana Newsweek, incluiu Florianópolis na lista dos centros urbanos mais dinâmicos do mundo. Devido à combinação de boas universidades, qualidade de vida e incentivos fiscais, o setor de tecnologia, que até 2001 não estava nem entre os cinco mais importantes da economia local, passou o turismo e hoje é o maior pagador de impostos em Florianópolis.

A gênese dessa mudança remete a 1986, quando a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou o Celta, uma incubadora de empresas, para aproveitar o talento de jovens engenheiros que saíam da universidade com muitos projetos na cabeça, pouco dinheiro e nenhuma noção empresarial. Em 1991, um pacote de isenção de impostos municipais sobre serviços e sobre propriedade converteu a iniciativa da universidade numa política pública. Dois anos depois, foi a vez de o governo do estado dar um impulso ao setor, com a criação de um parque tecnológico que aglutinou as empresas. Essa sucessão de medidas permitiu uma nova rodada de avanços, com a migração de mais empresas e o surgimento de novas incubadoras e novos projetos de parques tecnológicos (Revista Exame, 2007).

A fim de garantir o sigilo das informações levantadas neste estudo a organização estudada é denominada de XPTO, a qual atua no mercado de negócios eletrônicos para empresas e governo. Fundada em 1998, com sede em Florianópolis e escritório em São Paulo a organização conta atualmente com 52 colaboradores.

Tratado o tema e o universo da pesquisa o presente estudo procura investigar, com base no modelo de Walton, se os fatores de QVT influenciaram no nível de rotatividade da empresa XPTO. Os dados avaliados, coletados a partir da aplicação de questionário aos colaboradores da organização, darão base para sustentar ou negar esta hipótese.

1.2 Objetivos

Levantadas as premissas sobre qualidade de vida no trabalho, este estudo objetiva correlacionar aspectos relativos à QVT com os fatores influentes no nível de rotatividade da empresa XPTO.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conduzir uma base teórica para identificar elementos que determinam a QVT.
- b) Identificar variáveis de rotatividade e estabelecer relação com QVT.
- c) Avaliar a presente atuação da XPTO, com relação a fatores influentes no nível de rotatividade.
- d) Apresentar aspectos de uma postura para a redução do nível de rotatividade e elevação do nível de QVT.

1.3 Justificativa

Castro (1977) coloca que uma pesquisa original é aquela onde os resultados são capazes de surpreender, seja pelo fato, de uma nova descoberta, ou, por constatação de mudanças em fatos já verificados. O assunto abordado não é original cientificamente, porém tem sua gama de

originalidade ao levantar questões ainda não estudadas em tal ambiente. Desta forma as descobertas advindas deste estudo podem vir a surpreender, levantando aspectos até então não analisados.

Já a viabilidade é atendida, segundo o autor, apresentada disponibilidade de informações, prazos estipulados e atendidos, recursos financeiros disponíveis e competência do autor em realizá-la. A organização em questão, desde o primeiro contato, demonstrou-se receptiva e disposta a fornecer as informações necessárias ao estudo.

A presente pesquisa se justifica devido às suas contribuições para a discussão teórico-empírica da noção de Qualidade de Vida no Trabalho, não obstante a rica literatura já existente. Ademais, o relacionamento metodológico entre os modos de avaliação de QVT (como o de Walton) e os ganhos de produtividade do trabalho não é uma tarefa trivial, exigindo um estudo detalhado de diversas variáveis-chave, como o que foi feito aqui.

Em um cenário em que a internacionalização das economias torna-se cada vez mais irreversível, a produtividade acaba sendo um dos elementos centrais para a busca de vantagens competitivas. Sob o ponto de vista prático, a presente monografia serviu de base para o estudo acerca da rotatividade verificada na organização no último ano. Fato este que prejudica sua produtividade e consequentemente a qualidade de seus produtos e serviços.

Após a delimitação do campo de investigação, com a definição do problema deste estudo e da sua relevância, apresentamos no capítulo dois, uma revisão bibliográfica dos conceitos e procedimentos no sentido de contextualizar a QVT. A primeira parte deste capítulo aborda a evolução e a análise dos conceitos sobre o tema. Neste sentido verificamos o Modelo de Walton uma vez que a concepção deste estudo nele se baseou. O modelo relaciona algumas variáveis como motivação interna e satisfação geral no trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história nos oferece muitos exemplos na busca pelo aprimoramento dos métodos de trabalho. Porém foi no século XVIII que as condições de trabalho passaram a ser estudadas de forma científica. Primeiramente pelos economistas Adam Smith, Malthus, depois pelos teóricos da Administração Científica, Frederick W. Taylor, seu fundador, e Henri Fayol, considerado o pai da ideia da organização estrutural das empresas por funções. Porém é no século XX que pesquisadores como Elton Mayo, Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, apresentaram estudos focados na satisfação dos colaboradores no trabalho.

Vasconcelos (2001) caracteriza as pesquisas de Mayo como, relevantes no estudo do comportamento humano, principalmente da motivação dos indivíduos para o alcance das metas organizacionais. As conclusões de suas experiências foram:

- a. o nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários;
- b. o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo, estes agem como parte do grupo;
- c. o comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais, estes agem de modo a obter recompensas sociais ou a não obter sanções sociais;
- d. a empresa passa a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal;
- e. a existência de grupos sociais que se mantêm em constante interação social dentro da empresa;
- f. o moral do trabalhador é influenciado pelo conteúdo e pela natureza do trabalho;
- g. e os elementos emocionais e mesmo irracionais merecem uma maior atenção.

Dos estudos de Abraham H. Maslow resulta a teoria que procura explicar a motivação humana a partir da hierarquia das necessidades. Esta composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização, conforme apresenta a figura 1 a seguir.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Em conjunto com a teoria de Frederick Hezberg, a hierarquia de Maslow, pode ser dividida em fatores higiênicos e fatores motivacionais, numa seqüência de necessidades que começam pelas mais básicas e se elevavam até as mais sofisticadas. Uma vez satisfeitas às necessidades nos níveis inferiores seguimos para os níveis superiores (VASCONCELOS, 2001).

Frederick Hezberg nos apresenta a associação da insatisfação com o ambiente de trabalho e da satisfação com o conteúdo do trabalho. Os fatores higiênicos são aqueles capazes de produzir insatisfação, compreendem: a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com os supervisores, supervisão, condições no trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Os fatores motivadores são os geradores de satisfação e abrangem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento (VASCONCELOS, 2001).

Por fim, Douglas McGregor com a teoria X, caracteriza que o compromisso com os objetivos depende das recompensas à sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.

As organizações devem atentar para aspectos que, apesar de não envolverem dispêndio de recursos financeiros, são ignorados na estruturação do desenho de cargos e na organização do trabalho. A concessão de autonomia, a retro informação e a divisão de responsabilidade não levadas em consideração, resultam em efeitos negativos na qualidade e na produtividade em geral das organizações (FERNANDES e BECKER, 1988).

A preocupação com o atendimento as condições fundamentais para o trabalho, não deve inibir a relevância e preocupação com as demais necessidades dos indivíduos. Fato este enfatizado por Maslow apud Campos (1992) através da hierarquia das necessidades. Nesta o autor admite que mesmo quando as necessidades básicas apresentam maior influência, também estão presentes, em menor intensidade, necessidades de níveis mais elevados, como as necessidades sociais e de estima. Estas vão adquirindo maior relevância à medida que as primeiras vão sendo atendidas.

Segundo Hackman & Suttle apud Campos (1992) a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças do ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho. Ela está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho.

Fernandes (1996) destaca que QVT é o conjunto de atividades que visa atender e satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades em uma organização. Tem como princípio básico o fato de que a produtividade, dos colaboradores, é diretamente proporcional à satisfação e envolvimento com o trabalho. A qualidade de vida no trabalho não é determinada isoladamente por características pessoais ou situacionais, mas pela interação desses dois conjuntos de fatores indivíduos e organização.

Alguns aspectos de baixa qualidade de vida no trabalho, a citar, rotinas de trabalho, subutilização de potencialidades e talentos, condições de trabalho inadequadas, têm consequências que geram o aumento do absenteísmo, a diminuição de rendimento, a rotatividade elevada, a reclamações numerosas, surtindo efeito a saúde física e mental dos colaboradores, e a rentabilidade empresarial (FERNANDES, 1996). A substituição de colaboradores que deixam a organização resulta em um processo altamente dispendioso e custoso.

As organizações estão se empenhando para monopolizar a atenção dos seus colaboradores. Porém fica evidente o esquecimento, ou, a falta, de outras dimensões sob a perspectiva do QVT.

As empresas preferiram incorporar as mesas e o balcão do bar, as bancas de jornal, as piscinas e as quadras de tênis, fingindo que houvesse trabalho suficiente para ocupar seus empregados por oito horas ou mais por dia, em vez de admitir a oportunidade de reduzir horários de permanência dentro das suas dependências (DE MASI, 2001, p.227).

Para Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os hobbies pessoais. O tipo de organização em que as pessoas querem estar é aquela que dá importância ao desenvolvimento, ao esforço cooperativo, à qualidade dos relacionamentos e às atividades significativas, sendo estes, portanto, fatores que devem ser priorizados pelas empresas que objetivam atrair e conservar os melhores profissionais.

Já Fernandes (1996) considera que o desempenho eficaz depende acima de tudo do querer fazer e não tanto do saber fazer e que a QVT pode ser utilizada para que as pessoas queiram fazer mais, decorrente de um envolvimento maior com o trabalho que realizam, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde os indivíduos se sintam estimulados e motivados a produzir, satisfazendo os seus anseios e necessidades e, simultaneamente, indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

A verificação do nível de satisfação dos colaboradores, mediante a aplicação de técnicas de QVT, questionários, entrevistas, observação participante, entre outras, é considerada essencial por Albrecht (1994). Este propõe que a verificação seja regular, no mínimo anual, realizada através de instrumentos simples de aferição, que tome fácil a leitura e interpretação dos resultados. Para o autor uma vez que a organização dispõe de índices de QVT, originados pela coleta de dados a partir de técnicas baseadas nos modelos de análise de QVT, os resultados podem ser analisados, identificando as áreas que necessitam de atuação.

Entretanto, é importante ressaltar que nem todos os problemas de produtividade e insatisfação nas empresas podem ser solucionados com as técnicas de que o QVT dispõe. Sua aplicação, porém, auxilia o alcance de melhores resultados, evitando desperdícios e diminuindo custos operacionais.

2.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Como suporte à base teórica, consideramos quatro modelos mais significativos, como nos referimos na introdução do presente estudo. Neste sentido tomamos como principais abordagens as realizadas por Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Walton (1974).

2.2.1 Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1980) baseados na teoria de Herzberg e nas investigações de Turner e Lawrence desenvolveram em meados dos anos setenta, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, o qual procura explicar como as interações entre um conjunto de características da tarefa e as diferenças individuais influenciam a motivação, satisfação, produtividade e a tendência ao absentismo e a rotatividade.

Para tanto, tais estudiosos basearam-se em cinco fatores que expressam a opinião do colaborador acerca de seu trabalho. Estes cinco fatores básicos são:

- ✓ *Variedade de habilidades.*
- ✓ *Identidade de tarefa.*
- ✓ *Significância da tarefa.*
- ✓ *Nível de autonomia.*
- ✓ *Feedback.*

De acordo com este modelo, os cinco fatores básicos somente estarão presentes quando existir Significância percebida, Responsabilidade percebida e Conhecimento dos resultados do trabalho. A satisfação de estados psicológicos através do trabalho proporcionaria motivação interna, satisfação, baixa rotatividade e absenteísmo e alta qualidade no desempenho (HACKMAN & OLDHAM, 1983).

Os três primeiros fatores - Variedade de Habilidade, Identidade de Tarefa e Significação da Tarefa - de acordo com Hackman & Oldham (1983) contribuem para a valorização do trabalho. A Autonomia, colocada como quarto fator, faz o trabalhador sentir o crescimento de sua responsabilidade pelo trabalho, enquanto o *Feedback* proporciona o conhecimento dos resultados atingidos com o trabalho.

Para elevar o nível dos fatores identificados os autores propõe cinco formas de atuação, que denominaram de Conceitos Implementadores de Enriquecimento de Cargos, são eles:

✓ *Tarefas Combinadas*: consiste no agrupamento, sempre que possível, de tarefas fracionadas formando módulos de trabalho, proporcionando o aumentando da Variedade de Habilidades e resgatando a Identidade de Tarefa.

✓ *Formação de Unidades Naturais de Trabalho*: consiste em identificar diferentes tarefas que possuem certa correlação, ou sequência entre si, e agrupá-las em módulos com uma estrutura lógica, o que aumenta a Significação da Tarefa e reforça a Identidade da Tarefa.

Através destes dois primeiros conceitos tarefas curtas seriam agrupadas, formando operações, podendo chegar a constituir atividades.

✓ *Estabelecimento de Relações Diretas com o Cliente*: consiste em estabelecer comunicações diretas entre o funcionário e os vários clientes externos ou internos de seu serviço, de maneira que os problemas e as dúvidas são encaminhados para solução diretamente ao colaborador que desenvolveu a tarefa, proporcionando desta forma a Retroalimentação e Autonomia e aumentando a Variedade de Habilidades.

✓ *Carga Vertical*: consiste na busca da integração vertical, que objetiva o enriquecimento do cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou, até mesmo, de atividades gerenciais. Com isso a distância entre planejamento, execução e controle do trabalho diminui, e o trabalhador passa a ter mais atribuições, aumentando sua satisfação e a Autonomia.

✓ *Abertura de Canais de Retroalimentação (Feedback)*: devemos proporcionar tarefas que permitam a informação sobre como a pessoa está realizando o seu trabalho, em vez de depender da gerência, de colegas ou supervisores. O próprio colaborador deve ter possibilidade de aferir o resultado de seu trabalho, o que vai depender do estabelecimento e disseminação de normas e padrões, bem como da disponibilidade de mecanismos de aferição dos resultados.

2.2.2 Modelo de Westley

O modelo de Westley apud Rodrigues (1994) classifica e analisa indicadores fundamentais, econômicos, político, psicológico e sociológico, que afetam diretamente a QVT, causados respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e ausência de leis e regulamentos. São eles:

- ✓ *Político*: é representado pela segurança no emprego, *feedback*, liberdade de expressão, relacionamento com a chefia, atuação sindical, participação nos lucros, interesse da administração para com as unidades, comunicações internas, treinamentos oferecidos pela empresa. Avalia a insegurança.
- ✓ *Econômico*: é representada pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido, remuneração satisfatória, jornada de trabalho, ambiente externo, carga horária semanal e infraestrutura do local de trabalho. Analisa o grau de injustiça.
- ✓ *Psicológico*: é representado pela auto-realização, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, identidade da tarefa e demanda de trabalho. Propõe avaliar o grau de desinteresse com o trabalho e com o próprio ser, portanto, o grau de alienação.
- ✓ *Sociológico*: é representado pela participação nas decisões, *status*, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade. Procura identificar o grau de anomia.

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • equidade salarial • remuneração adequada • benefícios • local de trabalho • carga horária • ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • segurança no emprego • atuação sindical • retro informação • liberdade de expressão • valorização do cargo • relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • realização potencial • nível de desafio • desenvolvimento pessoal • desenvolvimento profissional • criatividade • auto-avaliação • variedade de tarefa • identidade com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • participação nas decisões • autonomia • relacionamento interpessoal • grau de responsabilidade • valor pessoal

Quadro 1 - Modelo de Westley para avaliação de QVT (Westley *apud* Fernandes 1996, p. 53).

Resumindo, Westley (1979), refere que a insatisfação reflete a remuneração inadequada, a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial e a anomia, uma falta de envolvimento moral. A alienação é decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma discrepância entre as expectativas e as atividades efetivamente realizadas. Para tentar resolver estes quatro problemas fundamentais e melhorar a QVT, Wesley propõe ações cooperativas através da participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, da adoção de um trabalho auto supervisionado, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios sócio técnicos.

2.2.3 Modelo de Werther e Davis

De acordo com Werther e Davis (1983) a QVT pode ser afetada por diversos fatores: supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios e estrutura dos cargos. O projeto dos cargos é analisado pelos autores a três níveis: organizacional, ambiental e comportamental, conforme apresenta a Figura 2.

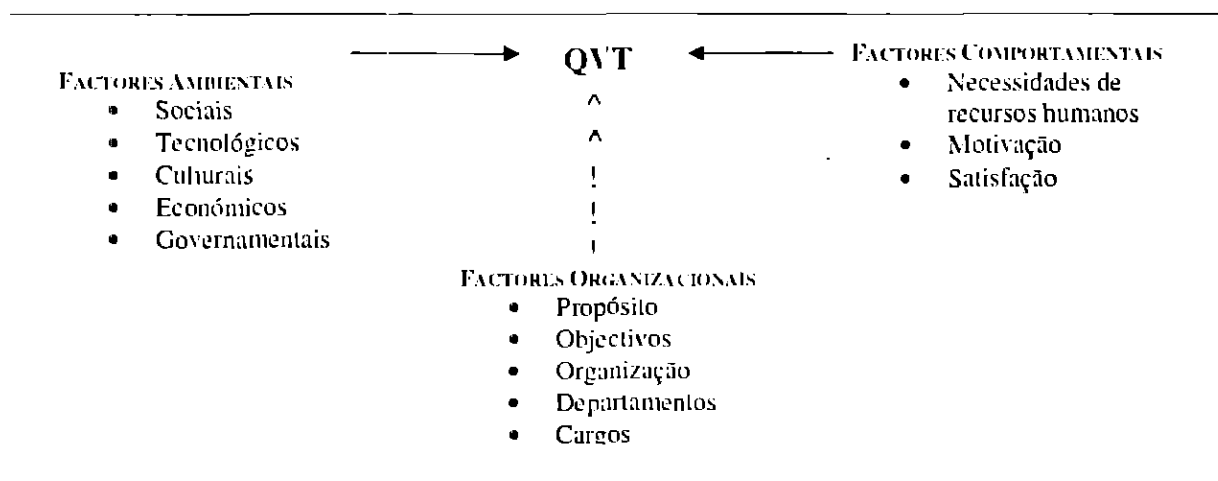


Figura 2 – Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT (Werther e Davis, 1983, p.72).

Os **fatores ambientais**, do projeto de cargo, devem considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidades dos colaboradores potenciais. Para Lima (1995) o cargo não deverá ser tão complexo, nem tão simples a ponto de gerar perturbação quando a mão de obra disponível for mais instruída.

Os **elementos organizacionais** do projeto de cargo dizem respeito à identificação da tarefa no cargo, ao estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e à adoção de métodos e processos que incorporem as práticas de trabalho, de modo a minimizar o tempo e o esforço do trabalhador (WERTHER & DAVIS, 1983).

Werther e Davis (1983) citam que os **elementos comportamentais** significam que o projeto de cargo não deve visar apenas à eficiência, mas considerar também a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo (que reduz o tédio e a fadiga), a identidade de tarefa (significando senso de realização e poder sentir orgulho pelo resultado) e a retro informação que permite ao trabalhador saber qual a repercussão do seu trabalho, conduzindo à melhor motivação.

Segundo Lima (1995) os projetos de cargo apresentam certa incongruência, enquanto os elementos comportamentais direcionam para maior autonomia, variedade, identidade de tarefa e retro informação, os fatores de eficiência apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia mínima e outros elementos contraditórios. Vista tal contradição podemos observar que, tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que estes sejam menos satisfatórios e, inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes.

Para o autor tanto tarefas simples e ciclos curtos, quanto atividades complexas e de ciclos longos podem estar associadas à eficiência. Para que isto ocorra à organização deve procurar eliminar do cargo as causas de insatisfação que o trabalho pode gerar, ou seja, a organização deve procurar fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, ficando mais abrangente conforme as capacidades, conhecimentos e mobilização dos colaboradores.

Observam também que os colaboradores apresentam os mais variados níveis de exigências pessoais, de conhecimentos e capacidades. Desta forma teremos diversos perfis, uns adaptando melhor a cargos simples e rotineiros, e outros a tarefas mais complexas e que permitam um maior envolvimento no processo.

Segundo Werther e Davis (1983), a parte mais sensível para o êxito da tarefa é a nível comportamental. Sobre este aspecto destacam quatro dimensões:

- ✓ *Autonomia*, responsabilidade pelo trabalho.
- ✓ *Variedade*, uso de diferentes técnicas e capacidades.
- ✓ *Identidade da tarefa*, fazer o trabalho como um todo.
- ✓ *Feedback*, informações sobre o desempenho.

O interesse em melhorar a QVT, espelha a evolução da sociedade em geral e o nível de instrução do pessoal. A democratização crescente nas relações de trabalho torna cada vez menor a probabilidade do trabalhador aceitar autoridade sem questionar, já que a evolução do conhecimento e dos meios de divulgação faz com que cada vez mais as pessoas sejam esclarecidas com maior rapidez sobre o que acontece, exigindo dos dirigentes capacidades de renovação e adaptação constante a esta evolução.

2.2.4 Modelo de Walton

O modelo de Walton (1974), dentre os demais apresentados é o único que além de considerar a maioria dos demais elementos citados pelos autores anteriormente apresentados, prioriza os fatores higiênicos, como condições físicas e aspectos relacionados à segurança e remuneração.

A amplitude deste modelo, que considera fatores internos e externos a organização, permite uma investigação satisfatória, a fim de avaliar o nível de QVT da organização, objeto de estudo.

O autor apresenta oito dimensões com indicadores que afetam as pessoas no seu trabalho. Este chama a atenção para o fato de que o grupo e o ambiente pesquisados, por serem diferenciados, podem resultar em um conjunto distinto de critérios, ou seja, mudando o contexto, a hierarquia e a importância dos critérios e dimensões que influenciam a QVT, o resultado pode ser alterado. No quadro 2 são apresentados os oito critérios de aferição da QVT pelo modelo de Walton:

Dimensões	Fatores
1 – Compensação Justa e Adequada	a – Renda adequada ao trabalho b – Equidade interna c – Equidade externa
2 - Condição de Trabalho	a – Jornada de trabalho b – Ambiente físico seguro e saudável
3 – Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a – Autonomia b – Significado da tarefa c – Identidade da tarefa d – Variedade da habilidade e – Retro informação
4 – Oportunidade de Crescimento e Segurança	a – Possibilidade de carreira b – Crescimento profissional c – Segurança de emprego
5 – Integração Social no Trabalho	a – Igualdade de oportunidade b - Relacionamento
6 – Constitucionalismo	a – Respeito às leis e direitos trabalhistas b – Privacidade pessoal c – Liberdade de expressão d – Normas e rotinas
7 – Trabalho e Espaço Total da Vida	a – Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância Social da Vida no Trabalho	a – Imagem da empresa

Quadro 2 – Modelo de Walton para aferição da QVT (Walton apud Vieira, 1996, p.4)

Compensação Justa e Adequada, busca de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna e à equidade externa. Para Walton (1974) a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo.

- ✓ *Renda adequada ao trabalho*: a compensação recebida é justa se comparada às tarefas desenvolvidas, considerando também se esta é adequada ao grau de esforço, qualificação, habilidades e responsabilidade exigidas pela função.
- ✓ *Equidade interna*: este critério verifica se existem diferenças de salários entre colaboradores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização.
- ✓ *Equidade externa*: considerado um colaborador de outra organização de mesmo porte e setor, avalia se a remuneração recebida, pela execução de tarefas semelhantes, é igual ou muito parecida com a dos colaboradores da organização estudada.

Condições de Trabalho mede as condições do ambiente de trabalho. Envolve jornada e carga de trabalho, adoção de horários razoáveis, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente seguro e saudável. Analisa as condições oferecidas ao colaborador para consecução das suas tarefas.

- ✓ *Jornada de trabalho*: as cargas horárias aplicadas a todos os cargos respeitam a legislação e não causam fadiga, estresse ou esgotamento físico e mental dos colaboradores.
- ✓ *Ambiente seguro e saudável*: as normas de segurança devem ser respeitadas, utilizando equipamentos de proteção pessoal, buscando a redução nos acidentes de trabalho. A organização deve zelar pela integridade física e mental de seus colaboradores, prezando sua saúde e qualidade de vida.

Uso e Desenvolvimento de Capacidades caracterizam o aproveitamento do capital intelectual. Reconhecimento da necessidade de concessão de autonomia (empowerment), incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e *feedbacks* constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.

- ✓ *Autonomia*: a organização permite que o colaborador tenha liberdade para resolver problemas relacionados às tarefas que executa.
- ✓ *Significado da tarefa*: o colaborador sente-se realizado com a atividade desempenhada.
- ✓ *Identidade da tarefa*: mede o grau de satisfação que o colaborador possui em relação ao trabalho desenvolvido.
- ✓ *Variedade da habilidade*: as tarefas desenvolvidas exigem diferentes conhecimentos e habilidades, tornando o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo.
- ✓ *Feedback*: a organização fornece ao colaborador informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

Oportunidade de Crescimento e Segurança abrange as políticas da instituição referentes a desenvolvimento, crescimento e segurança, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no trabalho.

(...) propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares e, por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho (WALTON apud LIMA, 1995, p.67).

- ✓ *Possibilidade de carreira*: analisa a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite aos colaboradores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional.
- ✓ *Crescimento profissional*: através de um plano de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, a organização oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos.

- ✓ *Segurança e emprego*: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

Integração social no trabalho caracteriza a igualdade de oportunidades, independentemente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação. Ausência de grandes diferenças hierárquicas e preconceitos, relacionamento marcado por apoio mútuo, franqueza interpessoal e respeito às individualidades. Avalia os relacionamentos.

- ✓ *Igualdade de oportunidades*: é a ausência de favoritismo e preferências entre os colaboradores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e méritos.
- ✓ *Relacionamento*: verifica a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre os indivíduos.

Constitucionalismo mede o grau em que os direitos dos colaboradores são cumpridos na instituição. Implica o respeito às leis e direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão, as normas e rotinas.

- ✓ *Respeito às leis e direitos trabalhistas*: a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente.
- ✓ *Privacidade pessoal*: a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho.
- ✓ *Liberdade de expressão*: os colaboradores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores.

- ✓ *Normas e rotinas*: as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

Trabalho e o espaço total da vida avaliam a tentativa de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

- ✓ *Papel balanceado do trabalho*: nada mais é que o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

Relevância do trabalho na vida analisa a percepção do colaborador em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

- ✓ *Imagem da organização*: é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus colaboradores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros.

2.2 Rotatividade

A dificuldade de manter os profissionais mais capacitados revela-se fonte de preocupação das organizações de tecnologia da informação, fato este ocasionado pela veloz expansão do setor e da economia digital. Para Ang e Slaughter apud Ambrósio et al. (2008) as políticas de recursos humanos e o desequilíbrio entre a baixa disponibilidade e a crescente demanda de profissionais são fatores que influenciam os profissionais a migrarem para outras organizações, causando o *turnover*.

A competitividade implica em oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de recursos humanos que favoreça a permanência dos profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais.

O *turnover* entre os profissionais de tecnologia da informação pode vir a ocorrer devido a ocorrência de diversos fatores. Ang e Slaughter apud Ambrósio et al. (2008) apresentam em seus estudos os efeitos da política de recursos humanos sobre o turnover. A partir dos dados coletados afirmam que cargos técnicos apresentam uma taxa de rotatividade maior que os cargos gerenciais.

As causas da rotatividade são inúmeras, dentre estas os fatores mais mencionados são (CHIAVENATO, 1995):

- a. a política salarial adotada pela empresa;
- b. a política de benefícios;
- c. oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa;
- d. tipo de supervisão;
- e. a política disciplinar;
- f. as condições físicas ambientais de trabalho, e
- g. a motivação do pessoal.

DeMarco e Lister apud Ambrósio et al. (2008) classificam o *turnover* entre os cinco riscos mais recorrentes em projetos de software. Os autores atentam que a realocação de pessoas nas equipes devido ao *turnover* não ocorre imediatamente, pois há necessidade de remanejamento dos colaboradores ou contratação de pessoas disponíveis no mercado. Outro ponto verificado por estes é que, membros novatos da equipe, os quais não são necessariamente inexperientes, não apresentam a mesma produtividade que os membros experientes, além de cometerem mais erros. “O efeito final pode ser o atraso dos compromissos, o aumento no custo, e/ou o aumento na quantidade de erros cometidos” (AMBRÓSIO et al., 2008).

A maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação. Na concepção de Siqueira (1995) as organizações e os colaboradores se valem de trocas, entendendo como troca a retribuição, a contrapartida da empresa, pelos trabalhos realizados pelo colaborador. O objetivo da organização com estas trocas é de atrair, reter e incentivar seus colaboradores, enquanto que os colaboradores buscam adquirir recursos apropriados para satisfazer suas necessidades pessoais e familiares.

Dornstein apud Siqueira (1995) proporciona um maior entendimento acerca destas trocas. Segundo ela, as teorias de troca possuem quatro características básicas:

- a. as recompensas dos indivíduos devem ser proporcionais às contribuições, prevalecendo o princípio da equidade;
- b. as recompensas bem como as contribuições são múltiplas, e
- c. os processos de comparação com outros fazem parte do julgamento de justiça da recompensa recebida.

Levando em conta a importância dos estudos acerca de percepção de justiça no âmbito das organizações, Ferreira (2000) desenvolveu um estudo e apresentou uma definição para percepção de justiça de remuneração. Segundo ela, a percepção de justiça de remuneração pode ser considerada como a percepção de equidade entre habilidades pessoais do trabalhador, seu desempenho no cargo, a remuneração existente no mercado de trabalho, a política salarial da empresa e os retornos auferidos pelo colaborador por meio da remuneração. Podemos dizer que a percepção de justiça de remuneração é representada através de três dimensões (FERREIRA, 2000):

- a. equidade entre habilidades pessoais e tarefas relativas ao cargo e remuneração recebida;
- b. equidade entre remuneração no mercado e remuneração recebida, e
- c. equidade entre a política salarial da empresa e a remuneração recebida.

Gomide Jr (1999) constata, em seus estudos sobre percepção de justiça nas organizações, que a intenção de deixar a organização está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, afetos positivos em relação ao trabalho e a organização, bem como com a percepção de justiça e satisfação com o salário.

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo queda da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços. Muitas vezes o custo com a rotatividade de pessoal não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. No entanto, uma vez conhecidos os custos envolvidos e o impacto no gerenciamento do negócio, devemos

determinar quais destes custos são razoavelmente aceitáveis e focar a atenção no controle deste, visando sua redução.

Em seu estudo Ambrósio et al. apresentam uma figura que caracteriza o impacto do *turnover* sobre a qualidade da especificação de requisitos, uma das etapas iniciais de um projeto de software.

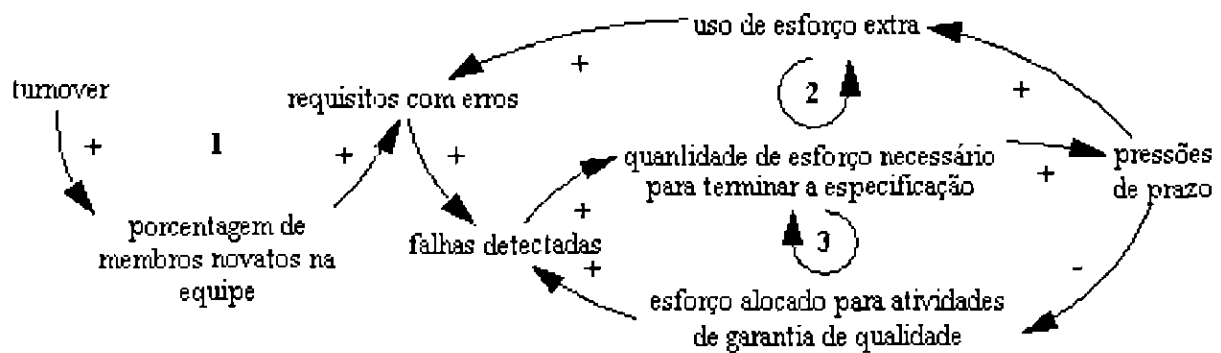


Figura 3 – Modelo utilizado para entender os impactos do turnover sobre a qualidade (AMBRÓSIO et al., 2008).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os atos dos colaboradores relacionados a absenteísmo e *turnover* (rotatividade) traduzem de alguma forma como o colaborador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para o autor, conhecer as atitudes e opiniões dos trabalhadores é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros.

Spector (2002) apresenta diversos autores que citam que colaboradores não satisfeitos manifestam uma maior probabilidade de deixar seus empregos se comparados a colaboradores mais satisfeitos. A rotatividade acentuada prejudica a organização no alcance de seus objetivos, esta gera impactos negativos sobre a inovação, a qualidade e o tempo de fornecimento dos serviços aos clientes. Além de ter também, como consequência, a perda do conhecimento que é levado com o colaborador que se desliga.

Ramínel apud Silva (2007) desenvolveu um estudo a fim de identificar os fatores mais relevantes a influência na decisão do colaborador de permanecer numa organização e suas possíveis razões para deixar a mesma.

Os resultados mostraram que as razões que levam um trabalhador a permanecer na empresa, por ordem decrescente de importância, são: localização da organização, salários competitivos, a natureza do trabalho, a reputação da empresa, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho, cultura organizacional, os desafios, treinamento e

desenvolvimento, poder e liberdade para tomada de decisão, benefícios atrativos e outros. Os fatores potenciais, mencionados pelos respondentes, que levam o indivíduo a deixar a empresa são: salário abaixo do mercado, poucos desafios e oportunidades de crescimento, impossibilidade de encarreiramento, pouco reconhecimento, liderança ineficaz, meio ambiente de trabalho, pouca estrutura de trabalho, falta de oportunidade para aprender novas tarefas e desenvolver novas habilidades. As três formas citadas de recompensa e reconhecimento foram: frases verbais de líderes e supervisores, crescimento salarial quando o empregado tem desempenho significativo no ano, completa seus projetos e tem responsabilidade adicional e, finalmente, certificação e premiação do talento (SILVA, 2007, p. 90).

As organizações devem se esforçar a fim de reter seus colaboradores “essenciais”, considerados críticos ao processo, para tanto as mesmas devem entender as necessidades destes no que diz respeito à carreira, família, educação e convívio social. Para que isto seja possível é necessário realizar continuamente a identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores, diminuindo assim a probabilidade de perdê-los e comprometer os objetivos e resultados organizacionais (SILVA, 2007).

Entre os caminhos para a redução dos altos índices de rotatividade são apontadas possíveis deficiências nos seguintes campos:

- a. melhoria do ambiente de trabalho;
- b. análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação, e
- c. boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa.

É importante salientar que algumas formas de rotatividade podem ser desejáveis como, por exemplo, quando perdemos colaboradores com baixa produtividade. No entanto, a perda de colaboradores valiosos é considerada um índice negativo de eficácia organizacional.

De acordo com o exposto, a primeira hipótese do estudo afirma que existem correlações significativas positivas entre comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e justiça de remuneração e que estas, por sua vez, apresentam correlações significativas negativas com a variável intenção de rotatividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na coleta e análise dos dados, para o alcance do objetivo proposto. Para Gil (1987, p.27) a determinação do método “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

Dessa forma são descritos: o tipo de pesquisa, sua classificação e os procedimentos utilizados na coleta, organização e análise dos dados. Este estudo busca analisar e compreender as formas de ação dos “fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento” (CRUZ e RIBEIRO, 2003, p.11). Por ser desenvolvido dentro de uma organização e procurando generalizar alguns resultados, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, permitindo a análise em profundidade e detalhamento dos aspectos de QVT na organização. Para Gil (1991) o estudo de caso se caracteriza pela profundidade e exaustão de um ou poucos objetivos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento acerca deste.

Caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, pois descreve um fato por meio da pesquisa de dados, tendo como base pressupostos teóricos que delimitam a pesquisa. A origem dos pressupostos base para o estudo realizado é o Modelo para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho de Richard Walton (1974).

Definidos problema de pesquisa e objetivos, geral e específico, foi realizado o levantamento bibliográfico. A pesquisa de fontes secundárias é “o primeiro passo a toda pesquisa científica”, e refere-se ao levantamento de bibliografias publicadas como livros, revistas, artigos, dissertações, entre outros, objetivando embasamento a correta interpretação, ou até mesmo despertando para novas visões, diante as informações que serão coletadas (LAKATOS e MARCONI, 1992). Este permitiu a seleção de métodos e técnicas, que auxiliaram a coleta e análise dos dados, além de estruturar uma revisão teórica para base do estudo.

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como: quanti-qualitativa, descritiva e aplicada. E quanto aos meios: documental, bibliográfica e um estudo de caso. Descritiva, pois tem como objetivo ampliar o conhecimento acerca da QVT, na organização objeto de estudo, e propor possíveis mudanças para a melhoria desta, visando a redução da rotatividade observada na mesma.

Toda pesquisa necessita do levantamento de dados de fontes variadas, podendo esta coleta ser realizada por meio de documentação direta e, ou, indireta. A documentação direta, ou seja, o levantamento de dados no próprio local de estudo, se realizou através de pesquisa de campo valendo-se de técnicas de observação direta intensiva, por meio de observação participante e também por meio de observação direta extensiva, na aplicação de questionários (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Como colocado por Cruz e Ribeiro (2003, p.17) a pesquisa de campo envolve “técnicas de coleta e apresentação de dados e uma discussão qualitativa dos resultados”. A abordagem do problema de pesquisa leva a análise classificada como qualitativa, pelo fato de considerar a relação dinâmica entre o mundo real e sujeito, não permitindo o controle das variáveis. “O dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere um caráter objetivo à sua observação” (PEREIRA, 2001, p.21). O autor explica que esta adoção de “premissas aritméticas” possibilita a versatilidade na análise mais priva a análise de manifestações que fujam a capacidade das avaliações aritméticas.

O primeiro contato com a organização foi feito pessoalmente e esta demonstrou disposição em ceder às informações necessárias ao estudo, porém solicitou sigilo a respeito de razão social e nome fantasia bem como de seus funcionários. Para tanto ao decorrer do trabalho chamaremos a mesma de XPTO.

A pesquisa foi realizada em apenas uma organização, a fim de levantar características particulares a esta, objetivando contribuir de forma específica aos processos desta organização. Desta forma a estruturação do estudo poderá auxiliar em futuras pesquisas, mas seus resultados dificilmente poderão ser reaplicados a outras organizações, vista a grande influência dos fatores internos das mesmas.

Uma das limitações a considerar é o viés do respondente, verificado o fator de alteração causado por questionários na realidade, um tanto quanto distante da prática. O presente estudo aborda aspectos administrativos da Qualidade de vida no trabalho, não entrando no mérito da medicina, sociologia, ergonomia, entre outras disciplinas que contribuem ao tema.

3.1 Caracterização da população

O estudo foi desenvolvido em uma organização de médio porte, fundada em 1998, que atua no setor tecnológico, localizada em Santa Catarina, mais precisamente em Florianópolis. O fator

decisivo para escolha da organização foi à acessibilidade dos dados, a disponibilidade de participação de seus colaboradores e a rotatividade ocorrida nos últimos nove meses na organização.

O universo de pesquisa se delimita aos colaboradores da organização XPTO em outubro de 2009. O questionário da pesquisa foi disponibilizado no site www.freesurvey.com.br. Os colaboradores da XPTO foram solicitados, voluntariamente, a participar da pesquisa preenchendo a mesma. Dentre os 52 que receberam o e-mail para participação no estudo, 37 ou seja, 74%, responderam ao questionário. Dentre os 55 funcionários, 3, contratados a menos de um mês, não participaram do estudo, visto que estes não apresentam opiniões formadas acerca de alguns itens avaliados.

O instrumento de pesquisa é apresentado no apêndice 1. As questões deste têm como base as dimensões do modelo de Walton. Na apresentação dos dados estas são subdivididas de acordo com dimensões e fatores os quais visam analisar.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Em um primeiro momento foi realizado um pré-teste com o questionário aplicado com um número representativo de respondentes. Após esta primeira análise foram realizados os ajustes necessários para o sucesso na aplicação da ferramenta. O questionário foi preenchido por todos os pesquisados, participantes do grupo delimitado anteriormente. O instrumento apresenta uma introdução explicativa a fim de facilitar sua compreensão e preenchimento, sem a ajuda do pesquisador.

A análise de dados foi realizada por meio do confronto das informações coletadas nos questionários e o seu co-relacionamento com a pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo dois.

O questionário estruturado foi utilizado para facilitar a coleta das informações e análise dos dados. Foi enviado em e-mail aos colaboradores da empresa com o endereço do site para o preenchimento do questionário.

O instrumento foi constituído a partir da metodologia de Walton (1974), cujos critérios para verificação no nível de QVT foram subdivididos em blocos. Vale ressaltar que a primeira dimensão apresentada por Walton (1974) foi apresentada como último critério visto o receio ao abordar o tema salário no ambiente organizacional. Para qualquer critério ou dimensão, a

pesquisa procurou determinar o grau de satisfação do colaborador, ou seja, o estágio em que o aspecto abordado era ou não adequado às necessidades e anseios dos colaboradores em particular.

4. A ORGANIZAÇÃO

A XPTO, localizada em Florianópolis, Santa Catarina, apresenta um total de 55 funcionários, e atua desde 1998 no setor tecnológico, na área de desenvolvimento de software voltada ao e-commerce.

Até 2005, a empresa já tinha recebido mais de 15 importantes premiações nacionais e internacionais. Destaca-se o prêmio recebido nos EUA da Microsoft Corporation como melhor solução de comércio eletrônico do mundo. Outros prêmios foram concedidos por Intel, Computer World/IDG, B2B Magazine, e-Manager, Fenasoft, ADVB, FINEP e ABERJ.

Sua missão é proporcionar soluções que resultem em vantagens competitivas e melhores resultados a seus clientes. E sua visão é a concepção da Internet como quarto canal de vendas e comunicação. Entre sua fundação e os dias atuais a organização foi contemplada importantes premiações nacionais e internacionais. Entre uma delas está a premiação da Microsoft como melhor solução em sua área de negócio.

Seus princípios:

- a) Foco no negócio do cliente;
- b) Agregar valor e competitividade às empresas;
- c) Excelência em produtos e serviços;
- d) Prover soluções com segurança, agilidade e responsabilidade;
- e) Buscar continuamente a inovação tecnológica e a diferenciação de soluções;
- f) Adotar a simplicidade como estado de arte.

A empresa conta com profissionais capacitados, mais de 80% destes têm terceiro grau completo, e apresenta uma filial em São Paulo. Em sua lista de clientes encontram-se grandes multinacionais, além de governos e fundações.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar os dados pesquisados na organização XPTO, obtidos com a aplicação do questionário apêndice ao presente estudo. Neste são apresentadas as respostas, do grupo de colaboradores pesquisado, para cada dimensão proposta pelo modelo de Walton. A fim de facilitar a compreensão e interpretação dos dados, estes são apresentados de forma gráfica.

A apresentação dos dados segue a ordem das dimensões e fatores, apresentados no quadro 2 da página 16, do Modelo de Walton para aferição da QVT.

5.1 Dimensão 1 - Compensação Justa e Adequada

Nesta seção é apresentado o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos seus rendimentos. Os valores são comparados com as tarefas desempenhadas e, ao mesmo tempo, com as remunerações externas e internas à organização. Esta dimensão focaliza três fatores abaixo apresentados:

5.1.1 Renda adequada ao trabalho

Busca verificar a satisfação do colaborador quando este compara sua remuneração com a dificuldade e também quantidade de tarefas que desenvolve. Este fator foi apresentado, aos colaboradores da XPTO em forma de duas questões:

a. Seu salário, comparado com as funções que desempenha é considerado justo por você?

Variável	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Frequência relativa acumulada (%)
Muito	1	2.7	2.7
Bastante	13	35.1	37.8
Mais ou menos	13	35.1	72.9
Pouco	8	21.6	94.5
Nada	2	5.4	100

Quadro 3 – Distribuição de frequência questão 38 (Fonte da autora).

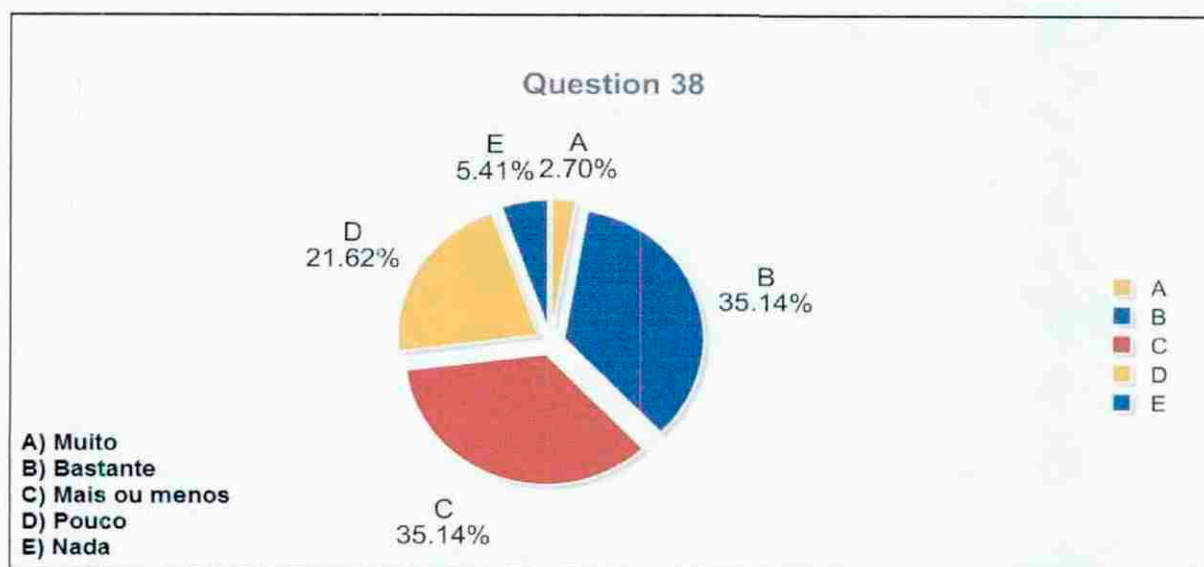


Figura 4 – Gráfico da questão 38 (Fonte da autora).

De acordo com os colaboradores pesquisados, o salário por eles recebido, se comparado as tarefas realizadas, esforços despendidos e responsabilidades assumidas é considerado pouco satisfatório. Aproximadamente 27% dos entrevistados consideraram este insatisfatório e 35% o considera regular. Apenas 38% dos colaboradores o consideram bastante ou muito satisfatório.

b. Além do seu salário você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche, alimentação?

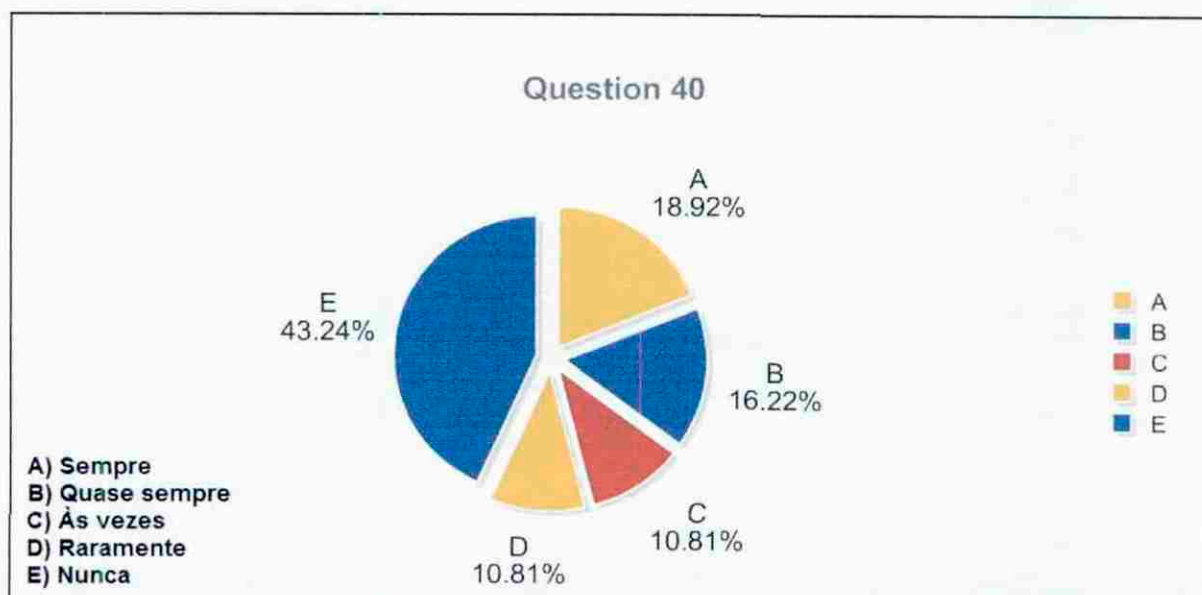


Figura 5 – Gráfico da questão 40 (Fonte da autora).

Neste caso verificamos que, dentre os colaboradores pesquisados, aproximadamente 54% não utilizam benefícios extras salariais, enquanto os outros 46% dizem utilizar estes benefícios sempre, quase sempre ou às vezes.

Acreditamos que isto ocorra devido à má informação sobre a utilização dos benefícios oferecidos.

5.1.2 Equidade externa

Com este fator procuramos verificar a percepção dos colaboradores referente à remuneração recebida e a praticada no mercado, mais especificamente no setor tecnológico.

a. Seu salário comparado ao das outras empresas do ramo é considerado justo por você?

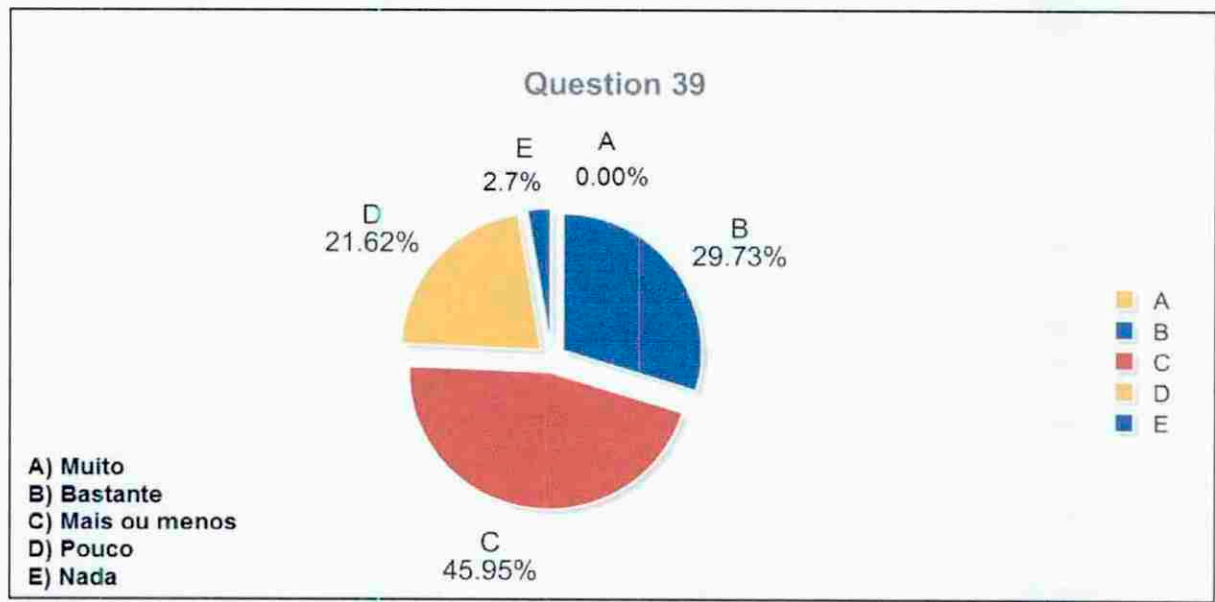


Figura 6 – Gráfico da questão 39 (Fonte da autora).

Observamos que quando questionados a respeito da equiparação salarial com as demais organizações do setor tecnológico, os colaboradores mostram-se insatisfeitos e acreditam que seus salários não possuem equiparações aos demais salários praticados pelas empresas do setor tecnológico. Por outro lado cabe ressaltar que a organização pratica pesquisa salarial junto ao setor e afirma que há equiparação média salarial com este.

Mais uma vez, podemos afirmar que, se a pesquisa salarial existe e o nível de insatisfação dos colaboradores ainda é elevado, então o problema está na rede de informação estabelecida entre empresa e colaboradores.

5.1.3 **Equidade interna**

Este aspecto visa analisar se os colaboradores percebem a diferença salarial interna como um fator negativo e, portanto, como gerador de insatisfação. Para tanto foi aplicado o seguinte questionamento:

a. Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função?

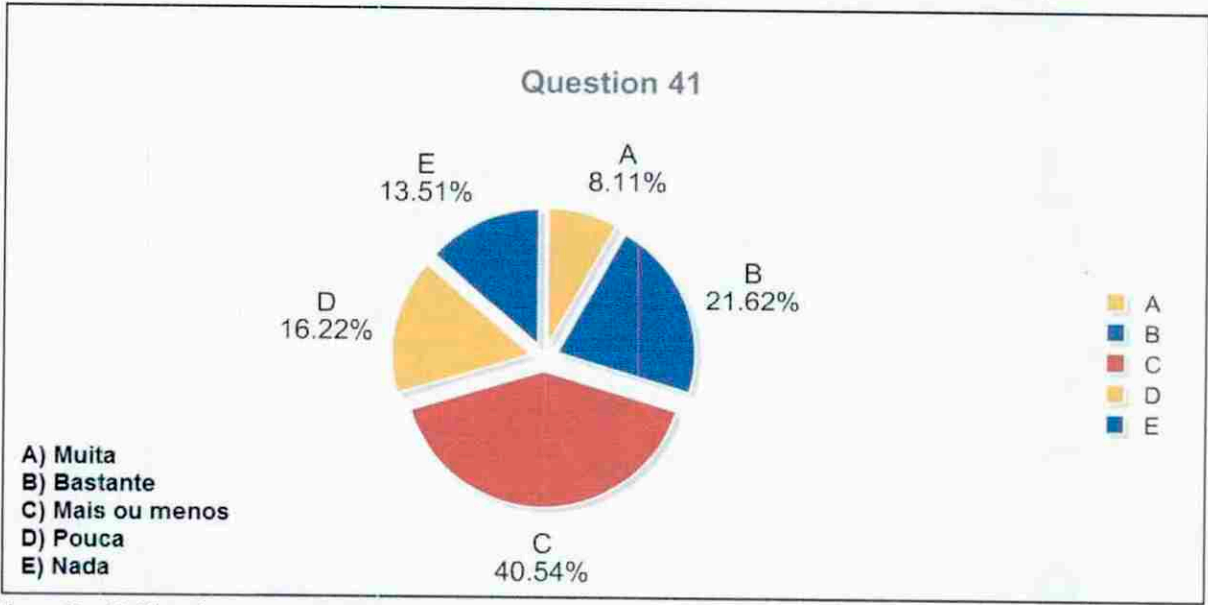


Figura 7 – Gráfico da questão 41 (Fonte da autora).

Abordada a questão referente à existência de equiparação salarial interna, entre os que desenvolvem as mesmas atividades ou função, o nível de insatisfação encontrado é bastante representativo. Este fato pode ocasionar conflitos internos, mau relacionamento entre as equipes de trabalho, acarretando em resultados improdutivos à organização.

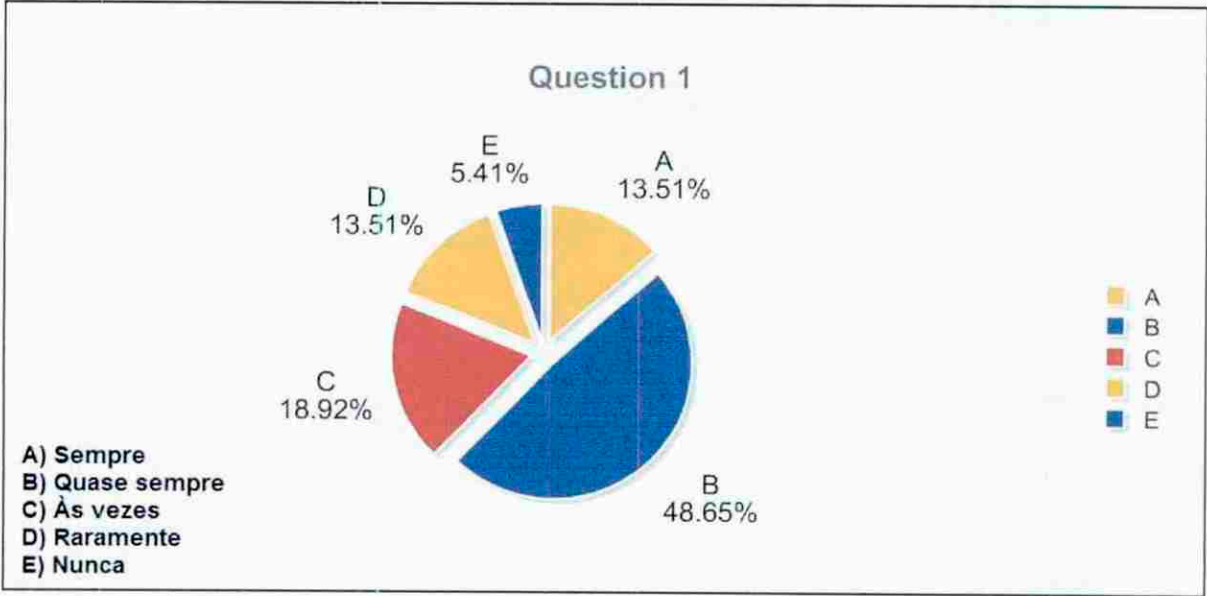
5.2 Dimensão 2 - Condições de trabalho

Nesta segunda dimensão Walton (1974) objetiva a análise das condições reais oferecidas ao colaborador para consecução das suas tarefas. São verificados aspectos como jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos, além de um ambiente seguro e saudável.

5.2.1 Jornada de trabalho

Neste item buscamos avaliar a satisfação dos colaboradores quanto ao esforço e desgaste sentidos durante e após a realização de suas atividades.

a. Seu tempo de trabalho é suficiente para realização de suas tarefas?



Fiigura 8 – Gráfico da questão 1 (Fonte da autora).

A grande maioria dos entrevistados afirma que sua carga horária é quase sempre suficiente para realização de suas atividades. Uma porcentagem aproximada de 20% afirma que raramente ou nunca esse tempo é suficientes, e aproximados 19% afirmam que apenas às vezes esse período é ideal a quantidade de atividades a realizar.

Verificamos desta forma uma possível sobrecarga de atividades para os colaboradores, o que pode resultar em jornadas de trabalhos cansativas e estressantes.

b. Seu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de suas necessidades e não prejudicam em nada seu trabalho?

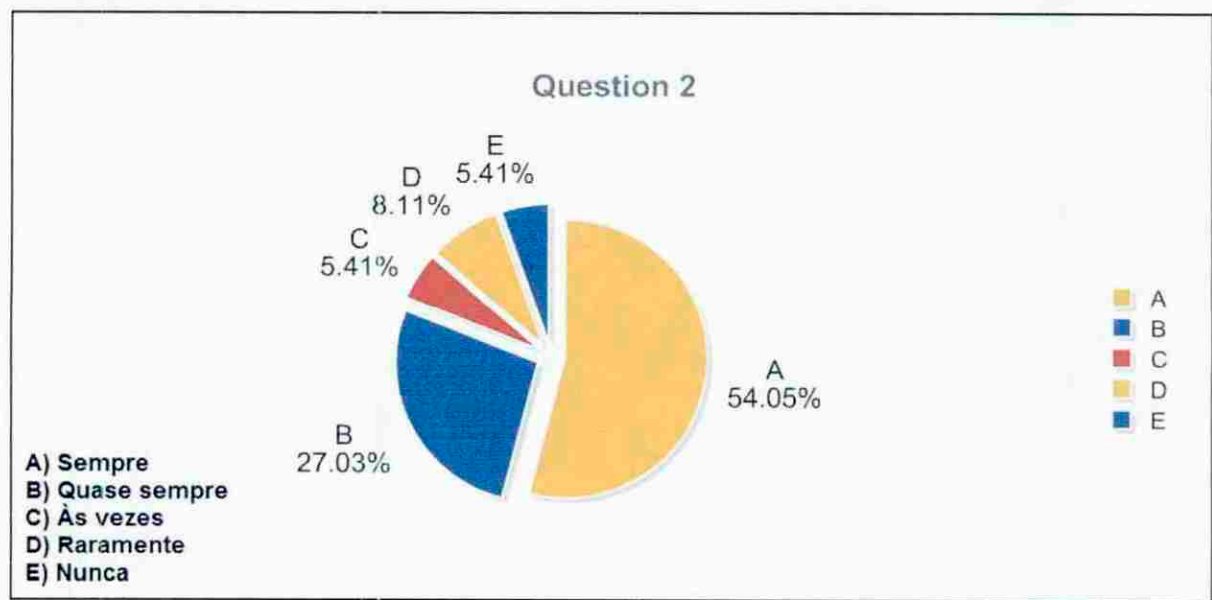


Figura 9 – Gráfico da questão 2 (Fonte da autora).

Este item apresenta um nível de satisfação elevado. A maioria dos colaboradores afirma que o tempo destinado a almoço e lanche são suficientes e não prejudicam as atividades que desempenham.

c. Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?

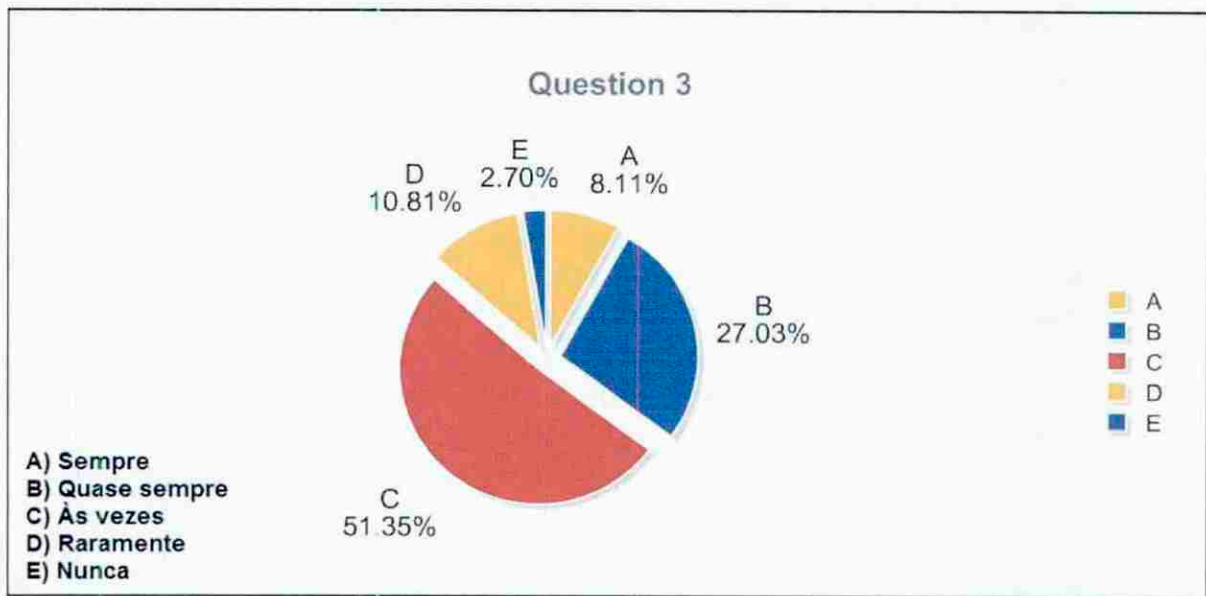


Figura 10 – Gráfico da questão 3 (Fonte da autora).

Aproximadamente 35% dos colaboradores pesquisados julgam que sua jornada de trabalho é sempre ou quase sempre cansativa ou estressante. Enquanto 51.5% julgam que esta às vezes se torna cansativa e estressante.

5.2.2 Ambiente físico seguro e saudável

Este item busca analisar o grau de segurança que o colaborador percebe em seu ambiente de trabalho. Além da segurança são verificados aspectos das características oferecidas pelo ambiente de trabalho. Como dito anteriormente, a organização deve zelar pela integridade física e mental de seus colaboradores, prezando pela saúde e qualidade de vida.

a. Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e organização) na empresa?

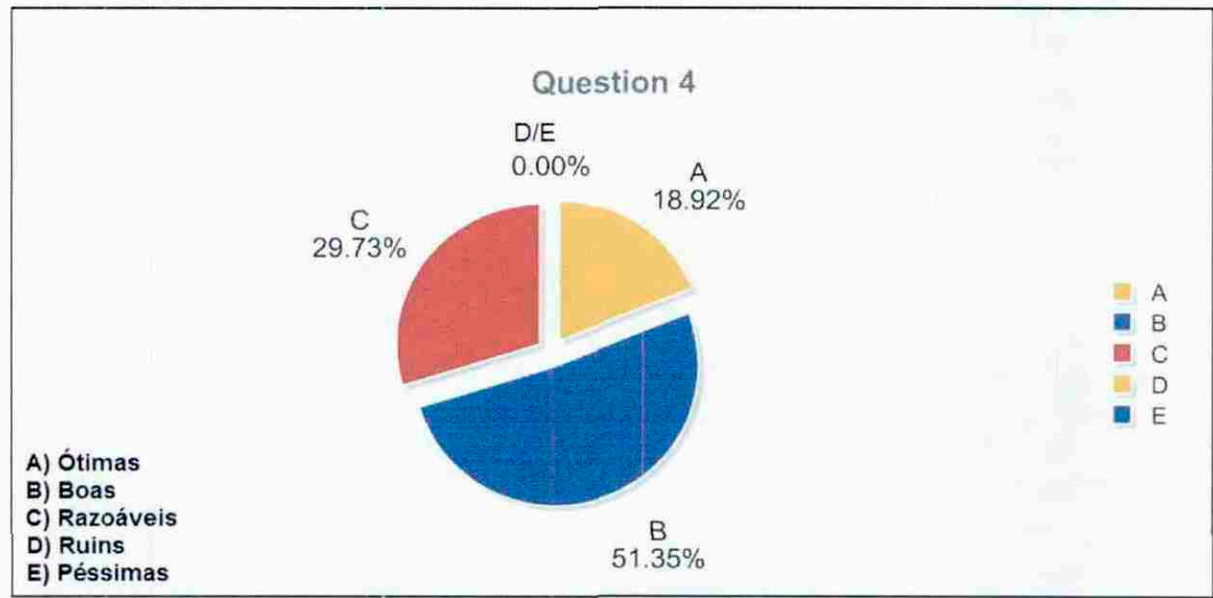


Figura 11 – Gráfico da questão 4 (Fonte da autora).

As condições ambientais são caracterizadas como ótimas e boas para 70,3% dos colaboradores. Aproximadamente 30% caracterizam as mesmas como razoáveis.

b. Em seu ambiente de trabalho (empresa), o ruído, o calor, a poeira prejudicam a saúde?

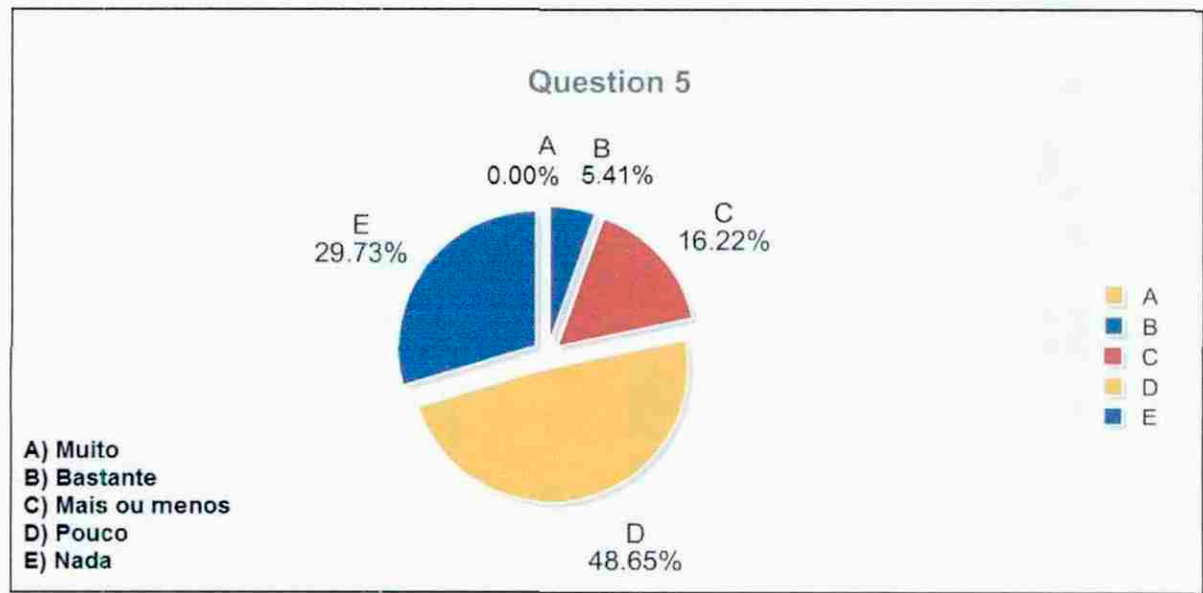


Figura 12 – Gráfico da questão 5 (Fonte da autora).

Da população pesquisada aproximadamente 79% consideram as condições ambientais, do local de trabalho, satisfatórias. Estes afirmam que no ambiente de trabalho o ruído, o calor e a poeira não prejudicam sua saúde, evidenciando um ambiente limpo e agradável a consecução de suas atividades.

c. A empresa realiza exames médicos periódicos e de admissão?

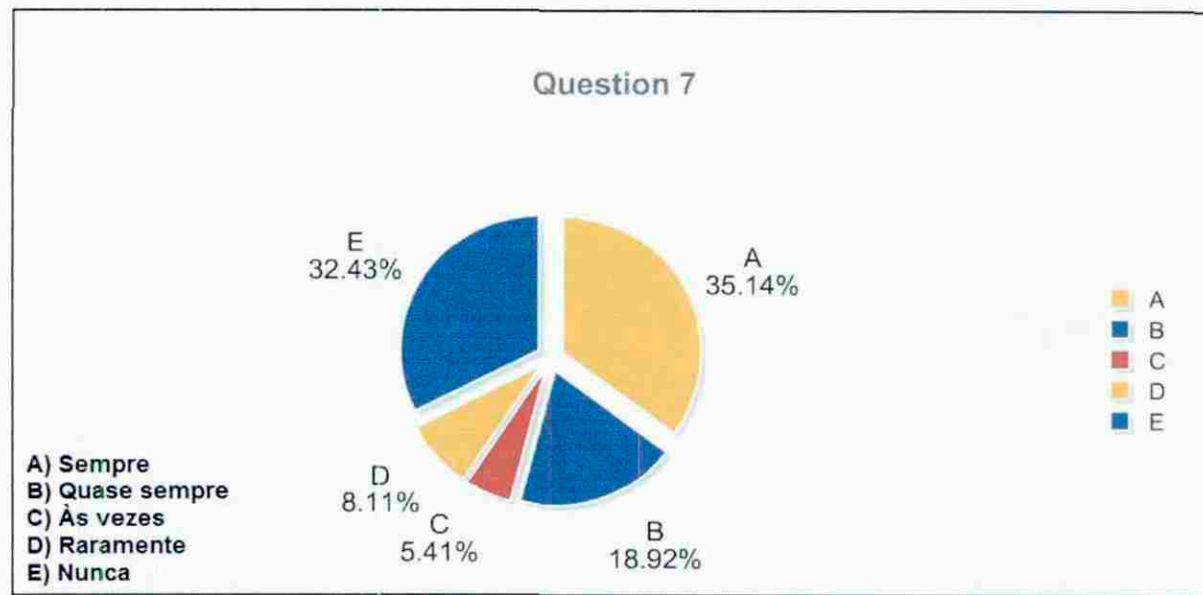


Figura 13 – Gráfico da questão 6 (Fonte da autora).

Mais da metade dos colaboradores afirmam que a organização realiza exames admissionais e periódicos constantemente, o que se revela um ponto positivo percebido pelos colaboradores.

5.3 Dimensão 3 - Uso e desenvolvimento das capacidades

Esta dimensão tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores quanto à valorização de seu potencial, sua afinidade com o trabalho desenvolvido, bem como suas responsabilidades e segurança para tomar decisões durante o desenvolvimento de suas atividades.

Em seu modelo Walton (1974) apresenta quatro fatores vinculados a esta dimensão, estes são apresentados como subitens, cada qual com os respectivos questionamentos realizados.

5.3.1 Autonomia

Este item objetiva verificar se os colaboradores possuem o conhecimento necessário para a realização de suas tarefas ou funções, ou seja, se estes se sentem seguros e preparados para executar e tomar decisões acerca de suas atividades, além de conhecer o processo de produção da empresa como um todo.

a. É de seu conhecimento o processo completo de produção da empresa?

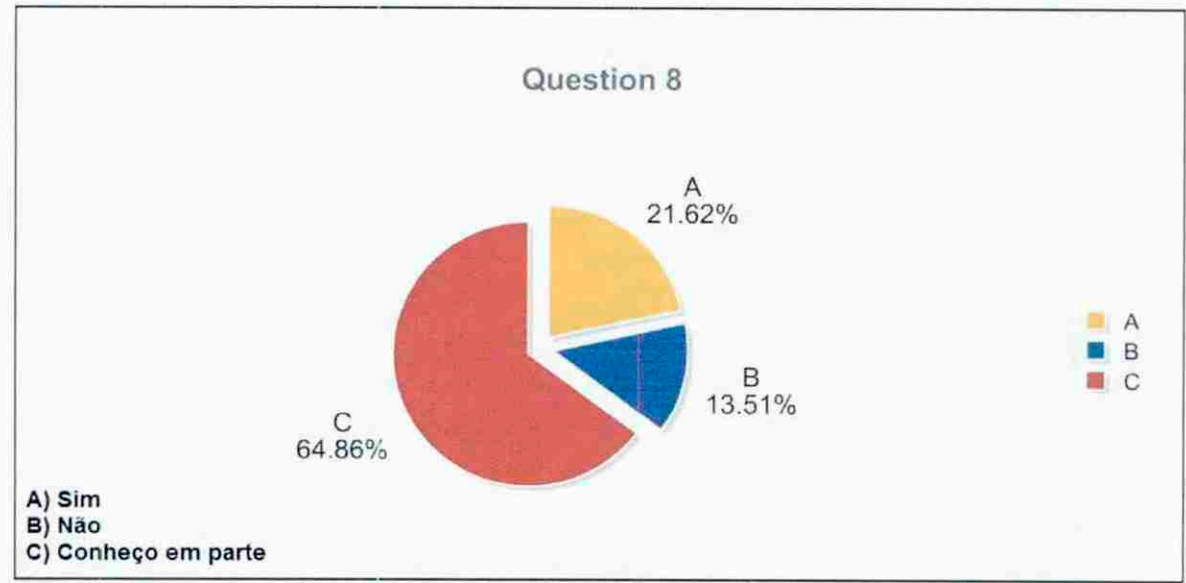


Figura 14 – Gráfico da questão 8 (Fonte da autora).

Em sua grande maioria os colaboradores possuem apenas uma visão parcial do processo produtivo da organização, estes possuem conhecimento acerca das atividades desenvolvidas no dia-a-dia de sua equipe/setor, porém relatam não conhecer o processo produtivo como um todo.

Em torno de 79% dos colaboradores perdem o vínculo com o produto final, e por consequência não se sentem responsáveis pelo mesmo. A perda de identidade com o produto final torna os colaboradores menos comprometidos com a qualidade do resultado dos processos/produtos. Favorecendo a desmotivação para com o trabalho realizado.

b. Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

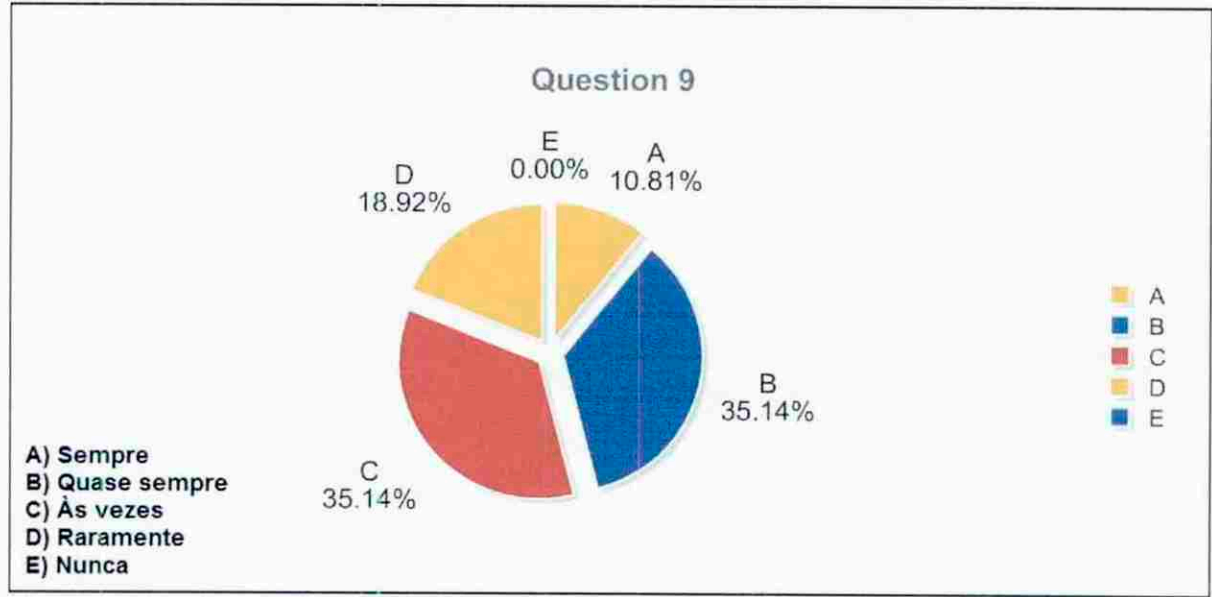


Figura 15 – Gráfico da questão 9 (Fonte da autora).

Aproximadamente 50% dos colaboradores afirmam necessitar receber autorização de seus superiores para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho. A falta de autonomia acerca do trabalho realizado pode resultar em um sentimento de frustração, o que desestimula a criatividade e anula a capacidade de desenvolvimento da eficiência dos colaboradores quanto à resolução de problemas.

Organizações competitivas devem deixar de lado a centralização de decisões rotineiras, apostando na criatividade de seus colaboradores. Tal atitude despertará a autoconfiança,

resultando em um processo de feedback mais dinâmico, aumentando a eficiência da organização quanto a resolução de eventuais problemas.

c. Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

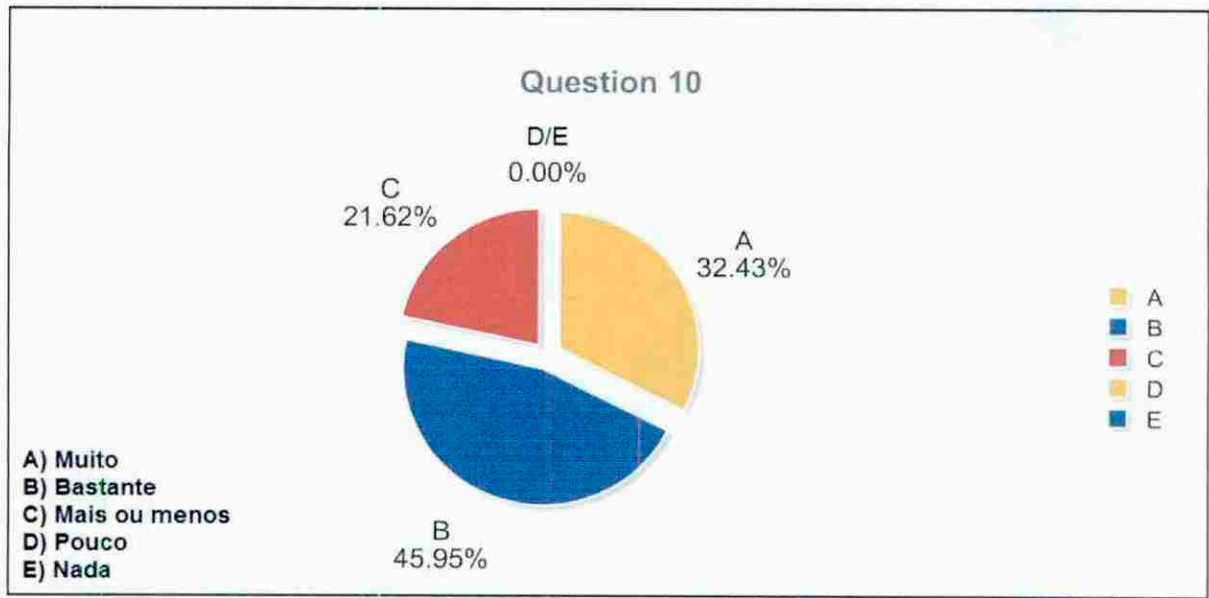


Figura 16 – Gráfico da questão 10 (Fonte da autora).

Em contrapartida à questão anterior, onde os colaboradores demonstram não possuir autonomia para tomar decisões acerca de seu trabalho, nesta questão os mesmos afirmam possuir conhecimento suficiente para decidir sobre o que fazer e como fazer suas atividades.

Cabe a organização rever seu processo de delegação de autonomia e analisar os conhecimentos técnicos de seus colaboradores quanto às atividades realizadas.

5.3.2 Significado da tarefa

Este fator objetiva analisar se os colaboradores se sentem realizados com o trabalho que desenvolvem.

a. É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?

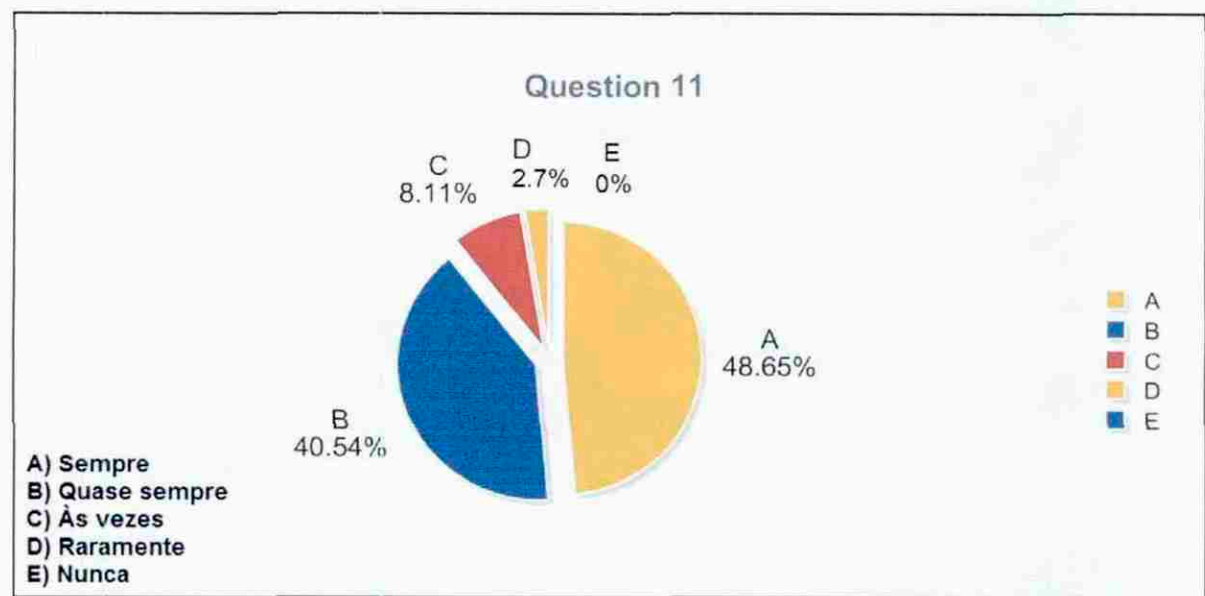


Figura 17 – Gráfico da questão 11 (Fonte da autora).

Uma amostra muito representativa dos colaboradores da XPTO, aproximadamente 90%, sente-se responsável pelo desempenho, qualidade e resultado final de seu trabalho.

É importante salientar que os colaboradores se sentem responsáveis pelas atividades desenvolvidas até a fronteira de seu setor ou equipe, onde o mesmo realiza suas atividades, pois como apresentado na questão 8, sobre autonomia, 79% não possuem a visão do processo como um todo. Não assumindo desta forma a responsabilidade pelo produto final, mas sim pela parte deste realizada pelos mesmos.

5.3.3 Identidade da tarefa

Este fator procura caracterizar o grau de satisfação do colaborador com o trabalho que desempenha.

a. Você se considera uma pessoa importante para que a empresa atinja seus objetivos?

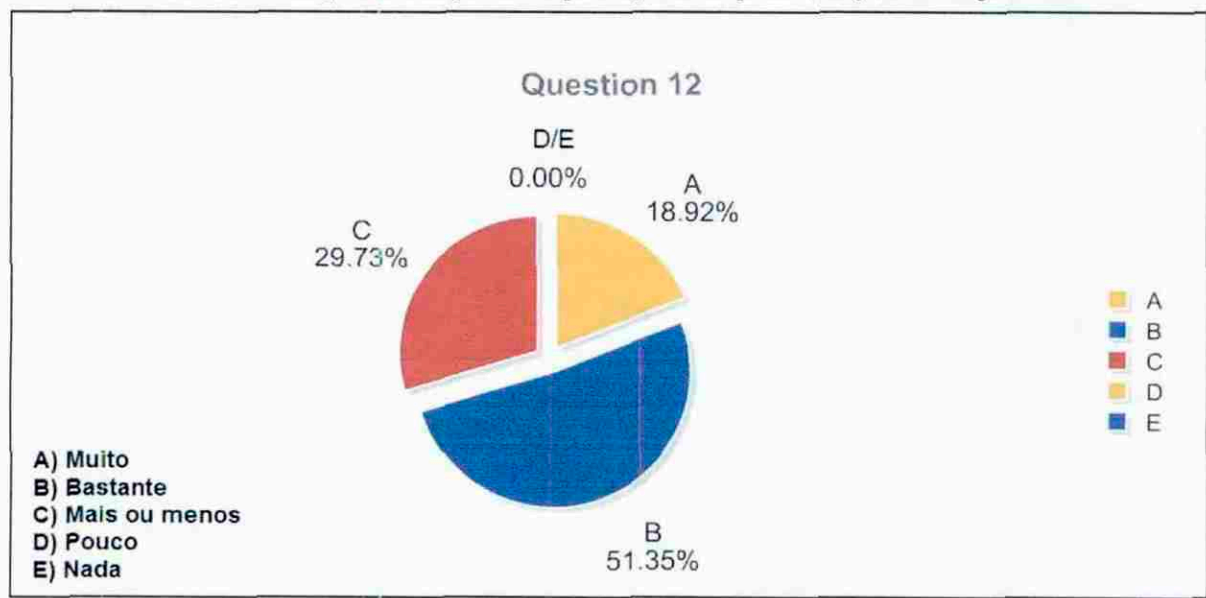


Figura 18 – Gráfico da questão 12 (Fonte da autora).

Cerca de 70% dos colaboradores acreditam ser importantes para que a organização atinja seus objetivos. Esse ponto é bastante positivo para a organização, visto que os colaboradores têm consciência de sua importância para que a empresa alcance seus objetivos, projetos futuros de qualidade, planos estratégicos, entre outras mudanças serão facilitados. Todo processo de mudança organizacional depende substancialmente das pessoas que compõem a organização. São os colaboradores que transformam e constroem uma organização, vista a consciência da importância mostrada por estes, processos como os citados anteriormente serão facilitados tendo grandes chances de sucesso.

b. Seu trabalho é importante para você?

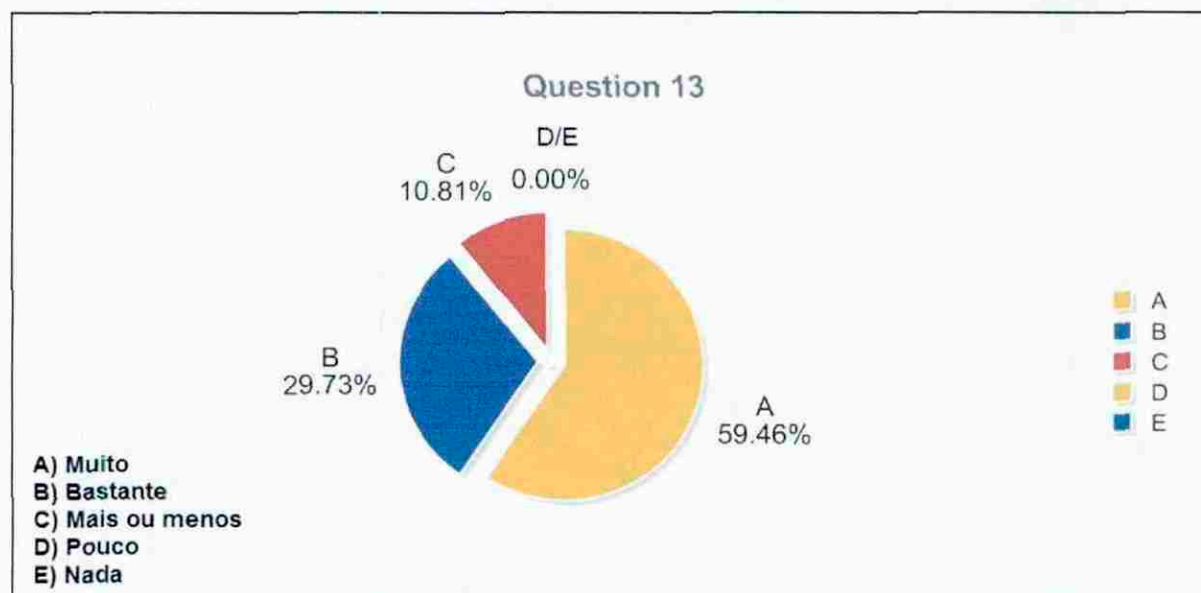


Figura 19 – Gráfico da questão 13 (Fonte da autora).

Como no questionamento anterior, em que os colaboradores, em sua maioria, sentem-se como elementos importantes para que a organização atinja seus objetivos, esta questão vem confirmar o resultado anteriormente apresentado, mostrando que 89% dos entrevistados consideram seu trabalho muito ou bastante importante para sua vida profissional e pessoal.

5.3.4 Variedade das habilidades

Neste fator procuramos identificar se o trabalho desenvolvido permite a utilização do conhecimento e das experiências dos colaboradores. Caso positivo este fator representa a capacidade da organização em despertar a realização profissional e pessoal dos colaboradores.

a. A empresa investe na sua capacitação, através de treinamento?

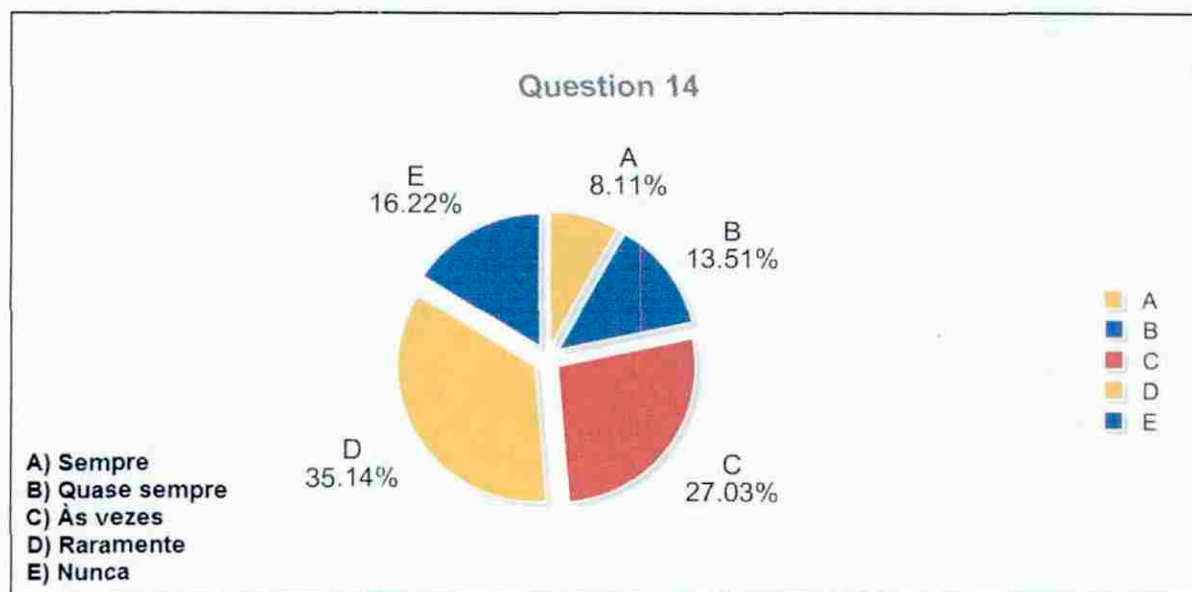


Figura 20 – Gráfico da questão 14 (Fonte da autora).

A maioria dos colaboradores afirma que a organização investe raramente ou nunca em treinamentos. Enquanto uma parcela de menor expressão informa que somente às vezes esta realiza atividades de capacitação.

É fundamental que a organização realize constantemente um levantamento a cerca da necessidade de treinamento de seus colaboradores. A partir desta análise será possível identificar as áreas que carecem de capacitação, bem como as já capacitadas. Somente conhecendo as carências de treinamento e realizando tais treinamentos a organização estará apta a cobrar e analisar os resultados alcançados após a realização de tais eventos. Criando desta forma oportunidades para o desenvolvimento pessoal do grupo, valorizando seus colaboradores e aumentando sua competitividade no mercado.

b. O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?

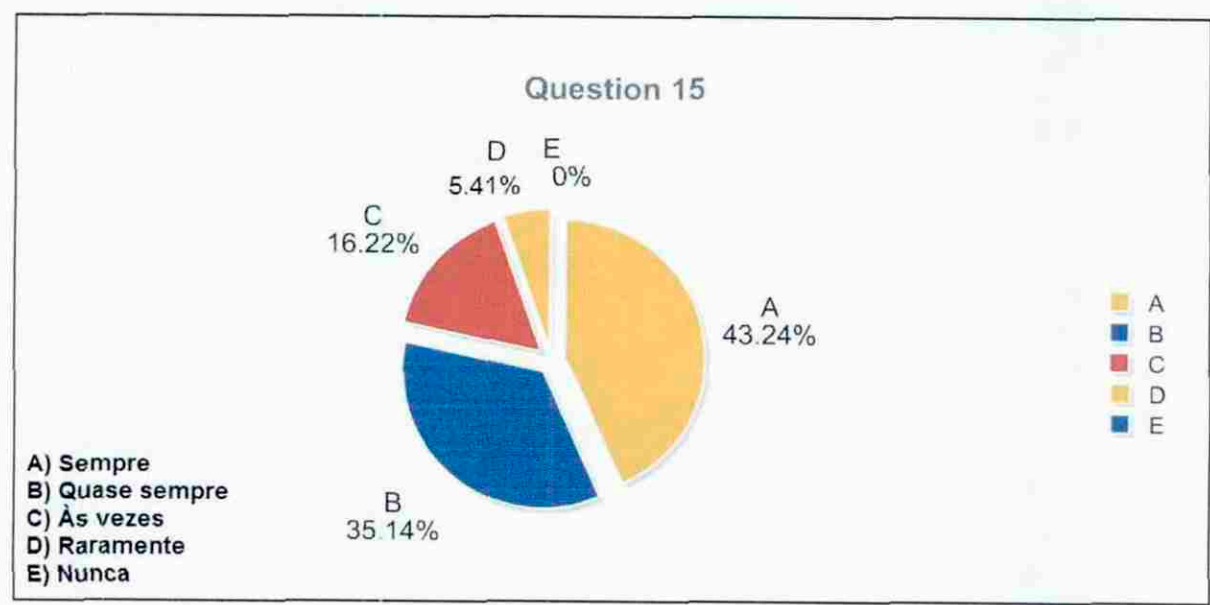


Figura 21 – Gráfico da questão 15 (Fonte da autora).

Cerca de 78% dos colaboradores afirmam utilizar seus conhecimentos, experiências e habilidades no seu dia-a-dia. Ponto positivo a organização, visto que pessoas que não utilizam seus conhecimentos ou acreditam ter suas capacidades subutilizadas tornam-se propícias a desmotivação e à insatisfação.

Neste sentido a organização XPTO possui uma equipe de colaboradores que sentem suas capacidades e conhecimentos bem aproveitados, porém estes não conseguem perceber que a organização investe em seu desenvolvimento profissional por meio de programas de capacitação.

5.3.5 Feedback

Este fator busca verificar se a organização fornece aos colaboradores informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

a. Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu?

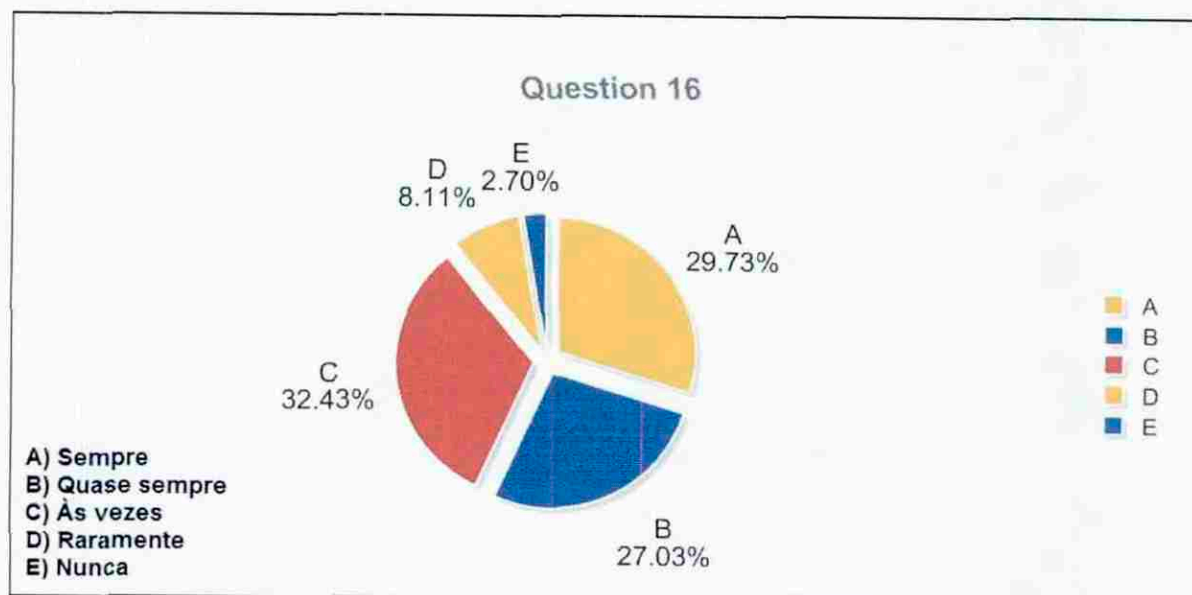


Figura 22 – Gráfico da questão 16 (Fonte da autora).

Segundo a pesquisa, 57% dos colaboradores possuem o hábito de analisar os resultados e processos de seu trabalho, o que na prática representa um ponto positivo para o bom desempenho, produtividade e qualidade da organização.

Porém este é um ponto **que** deverá ser melhorado, visto que uma parcela representativa de 43% afirma que somente às vezes, raramente ou nunca realiza tais verificações. Para melhorar este índice a organização poderá investir em programas de melhoria contínua e qualidade, pois estes programas necessitam de um alto nível de conscientização dos colaboradores em relação ao desempenho de suas tarefas.

b. Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?

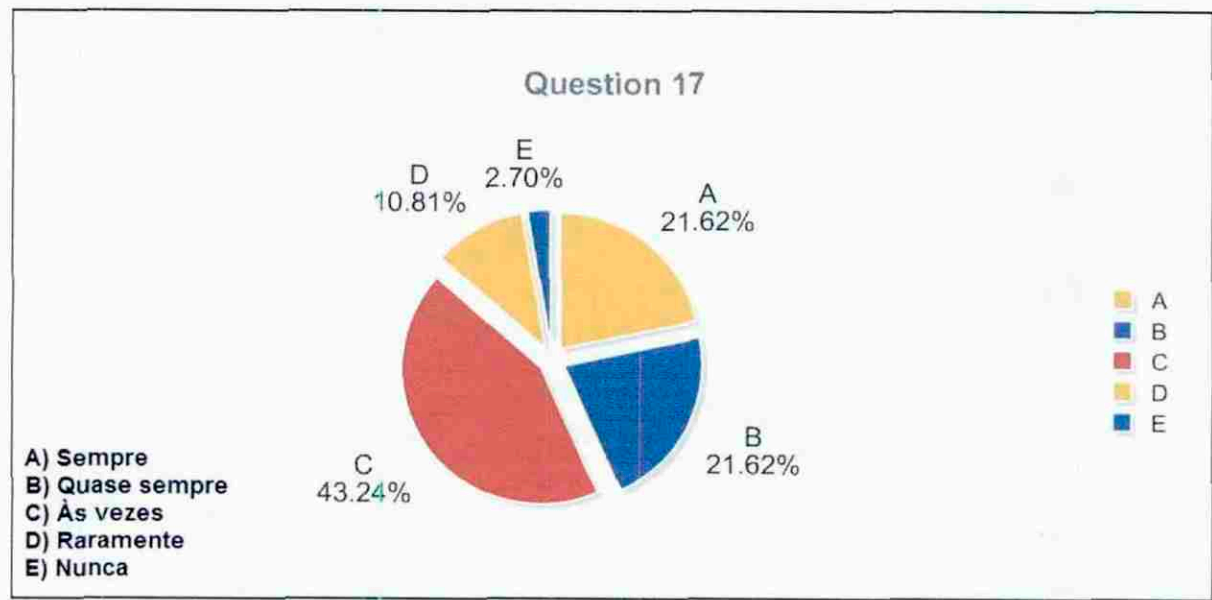


Figura 23– Gráfico da questão 17 (Fonte da autora).

Outro ponto a ser melhorado é o processo de *feedback* na organização. Notamos que 57% afirmam somente às vezes, raramente ou nunca receber *feedback* de forma clara e objetiva acerca dos problemas ocorridos. Enquanto 43% relatam receber de forma clara e precisa o *feedback* sobre seus erros.

Observamos que o processo de *feedback* na organização não é bem difundido, claro ou objetivo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos.

5.4 Dimensão 4 - Oportunidades de crescimento e segurança

Esta dimensão busca verificar se a organização proporciona aos seus colaboradores possibilidades de ascensão profissional, além de analisar se estes se sentem seguros e com certa estabilidade na organização.

5.4.1 Carreira

O primeiro fator desta dimensão, objetiva verificar a existência de planos de cargo e salários, verificando se há oportunidade dos colaboradores de crescimento profissional na organização.

a. A empresa reconhece e valoriza os seus acertos e os de seus colegas?

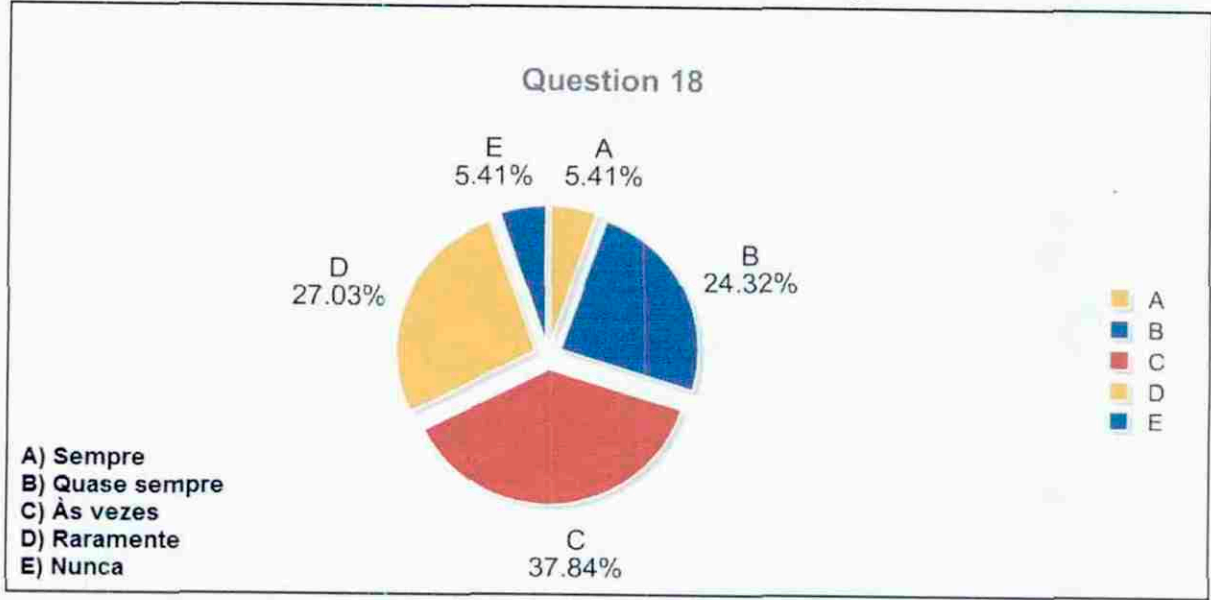


Figura 24 – Gráfico da questão 18 (Fonte da autora).

Questionados a respeito da valorização dos acertos, os colaboradores não percebem a existência de valorização profissional por parte da organização, demonstrando um ponto negativo. A organização poderá resolver esse problema a partir da adoção de medidas simples como incentivo dos superiores na forma de elogios e/ou troca de idéias, ou também a partir de programas de premiações.

b. Dentro da empresa você tem chances de promoção?

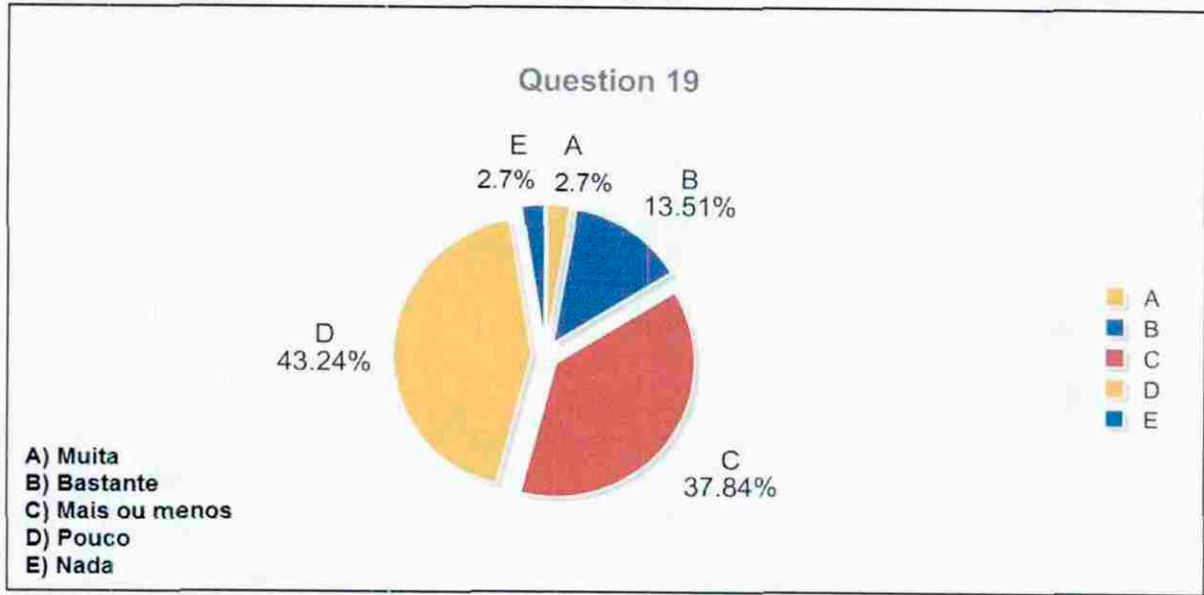


Figura 25 – Gráfico da questão 19 (Fonte da autora).

Os colaboradores da XPTO, em sua maioria, não percebem chances de promoção na organização, o que vem a confirmar o resultado da questão anterior, em que estes não se sentem valorizados.

É de muita importância que a organização não deixe que os colaboradores se sintam desvalorizados, já que esta desmotivação poderá repercutir, certamente, em toda equipe de trabalho. Resultando na queda de produtividade, abstinências e consequentemente no *turnover*.

5.4.2 Crescimento profissional e individual

Este fator objetiva verificar a percepção dos colaboradores quanto à possibilidade de crescimento profissional e individual através da educação formal.

a. A empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos?

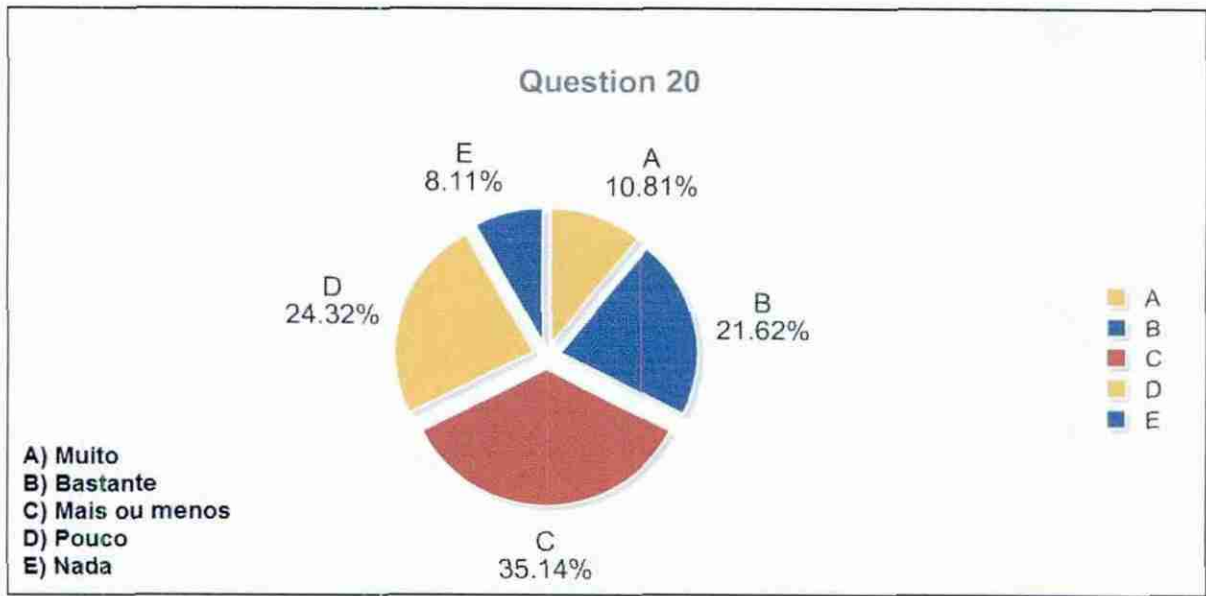


Figura 26 – Gráfico da questão 20 (Fonte da autora).

Para 68% dos colaboradores a organização não estimula a continuidade dos estudos formais, não incentivando desta forma o crescimento profissional de seus colaboradores. É relevante ressaltar que o maior motivador para continuidade dos estudos é a própria pessoa, porém organizações competitivas e inovadoras devem investir na capacitação contínua de seus colaboradores.

Programas de incentivo à educação podem ser criados a fim de sanar essa vertente. Nestes programas o incentivo vai desde a permissão de horários flexíveis para estudos, até a liberação de bolsas de estudos e incentivos que variam conforme as possibilidades da organização.

5.4.3 Segurança no emprego

Neste fator buscamos perceber como o colaborador se sente em relação à manutenção, segurança, de seu emprego.

a. A empresa somente demite colaboradores caso tenha motivos justos?

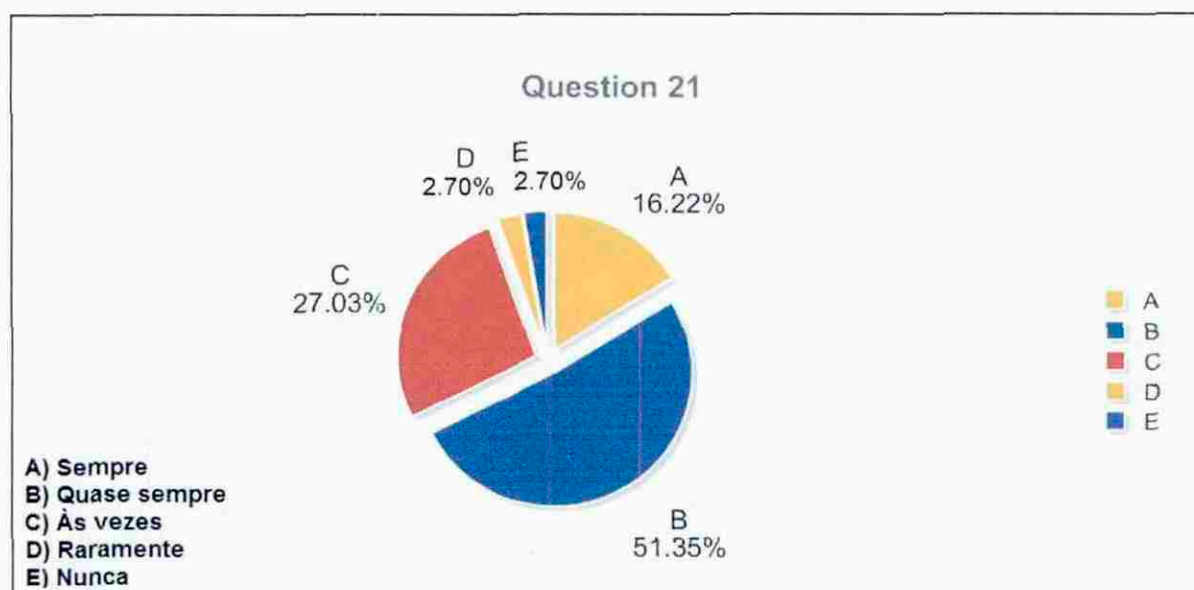


Figura 27 – Gráfico da questão 21 (Fonte da autora).

Em relação à segurança e permanência no emprego, os colaboradores, em sua maioria, afirmam que a XPTO demite seus funcionários quase sempre ou às vezes quando possui motivos justos, o que não propicia o sentimento de segurança aos colaboradores.

5.5 Dimensão 5 - Integração social na organização

Nesta dimensão Walton (1974) busca ressaltar a importância dos relacionamentos interpessoais no desenvolvimento do trabalho. Fator essencial a constituição de um ambiente de trabalho bom, propício a produtividade, qualidade e alto desempenho da organização.

5.5.1 Tratamento igualitário

Este fator verifica a existência, ou percepção dos colaboradores, acerca de algum tipo de discriminação na organização.

a. Existe discriminação (religião, raça, sexo) da empresa junto ao empregados?

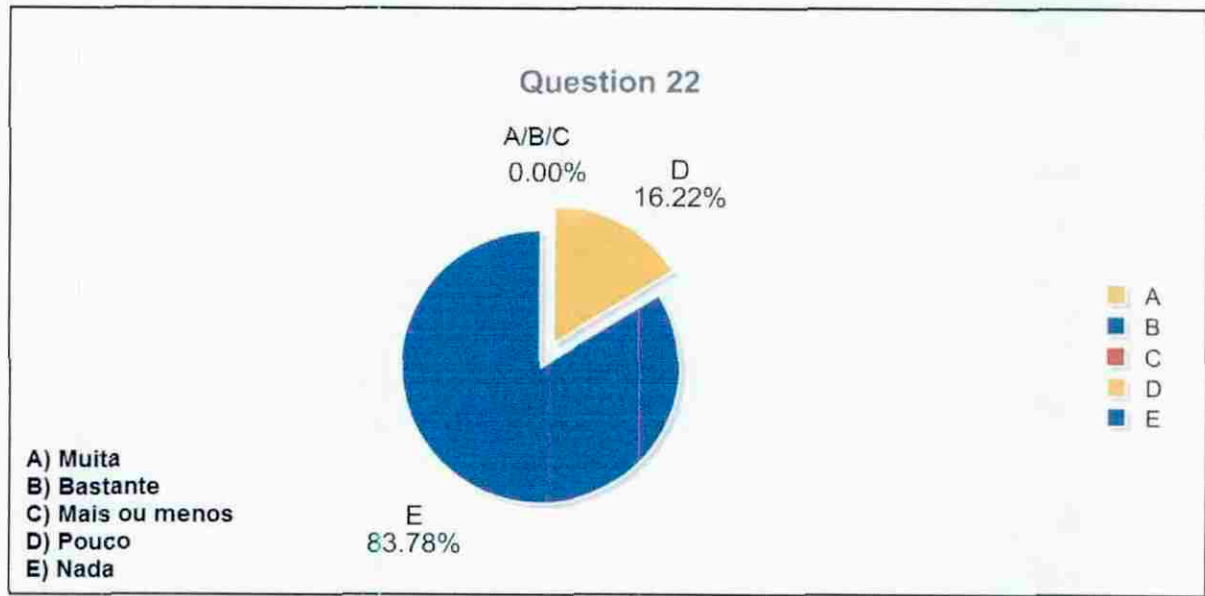


Figura 28 – Gráfico da questão 22 (Fonte da autora).

Um número muito representativo de colaboradores, 84%, afirmam que não há nenhum tipo de discriminação na organização. O que indica a propensão de um clima considerado bom entre empresa e colaboradores.

5.5.2 Relacionamento

Aqui o objetivo é avaliar a percepção dos colaboradores quanto aos relacionamentos entre os colaboradores e também entre subordinados e seus superiores, constatando se há um senso de comprometimento entre as equipes de trabalho.

a. Como você considera o relacionamento com os demais colegas?

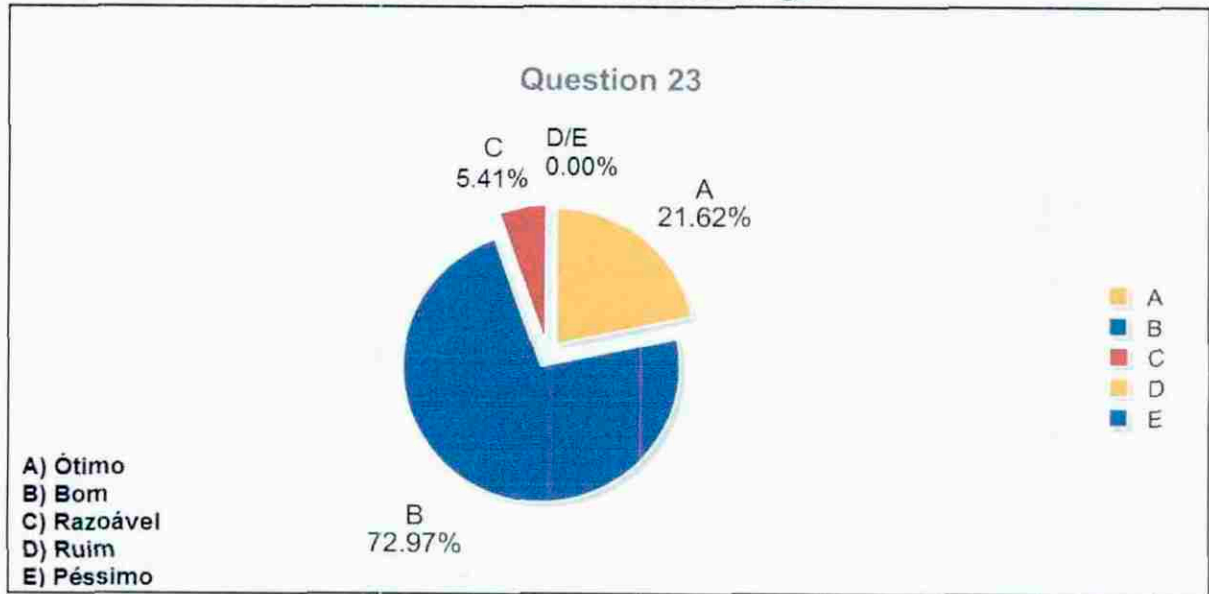


Figura 29 – Gráfico da questão 23 (Fonte da autora).

Para a grande maioria dos colaboradores, 95%, o clima entre os colegas de trabalho é considerado entre ótimo e bom, o que vem resultar em um ambiente ideal para o desenvolvimento do trabalho.

b. Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais colaboradores?

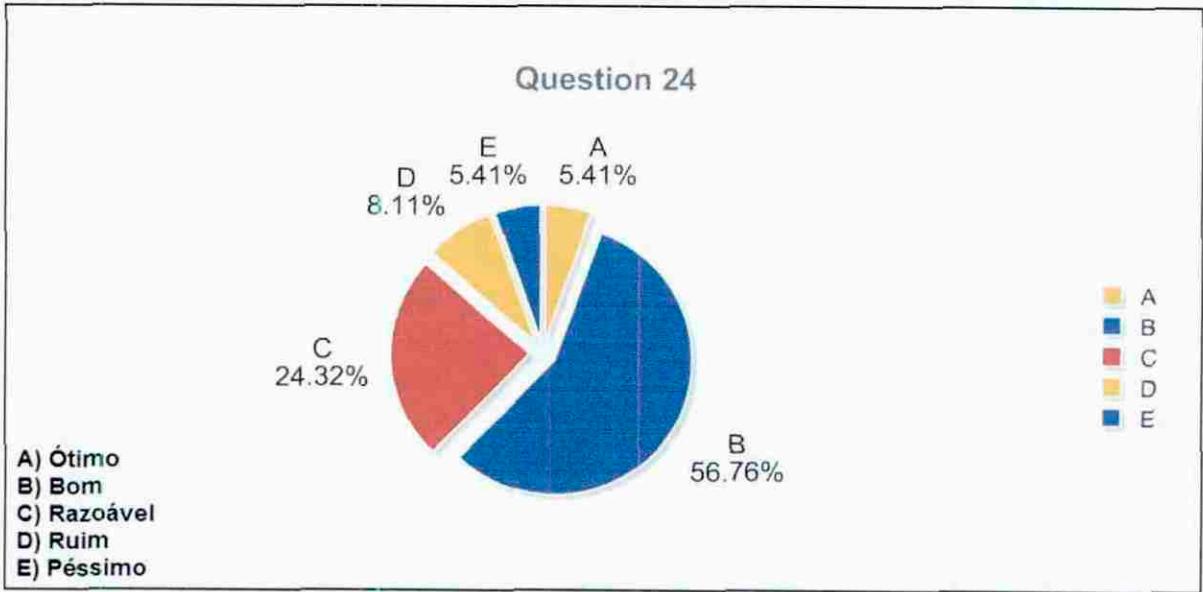


Figura 30 – Gráfico da questão 24 (Fonte da autora).

Quanto ao relacionamento entre superiores e demais colaboradores, este fator é considerado entre bom e razoável, o que não descarta a possibilidade de melhorias, pois como salientado anteriormente, o relacionamento interpessoal influencia muito o nível de satisfação no trabalho e também a qualidade e produtividade da organização.

5.5.3 Senso comunitário

Objetiva verificar se há um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento de tarefas em equipe, em que os indivíduos sintam-se envolvidos e comprometidos uns com os outros e com os objetivos da organização.

a. Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração na empresa?

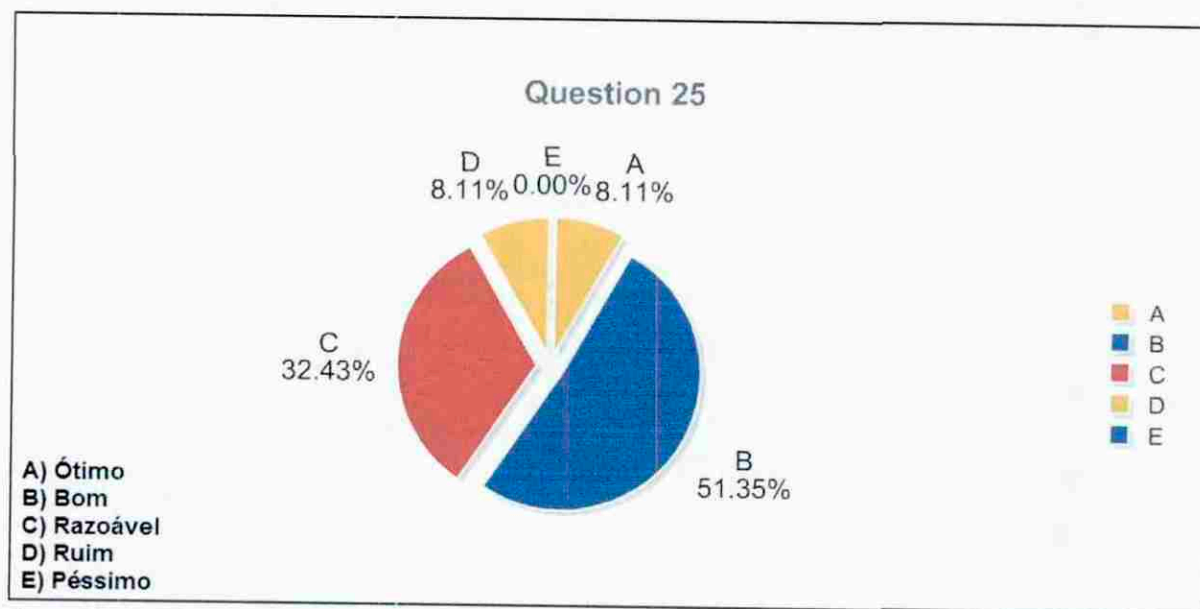


Figura 31 – Gráfico da questão 25 (Fonte da autora).

O espírito de comprometimento na organização é percebido como ótimo ou bom pela maioria dos colaboradores. Porém este ainda deve melhorar, visto que 40% dos pesquisados relatam que este é razoável ou ruim.

O comprometimento dos colaboradores é vital a um ambiente corporativo sadio, que reflete diretamente na qualidade e produtividade, influenciando no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

5.6 Dimensão 6 - Constitucionalismo

Buscamos nesta dimensão verificar a percepção dos colaboradores quanto ao cumprimento dos direitos trabalhistas e deveres por parte da organização. Embora os direitos e deveres dos trabalhadores estejam assegurados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), algumas instituições não divulgam o que oferecem aos seus colaboradores e estes se sentem lesados.

5.6.1 Liberdade de expressão

Consiste em verificar se a organização permite que os colaboradores participem da resolução de problemas e melhoria das atividades diárias, através de sugestões e opiniões.

a. A todos os empregados é dada a liberdade e abertura para sugestões de trabalho?

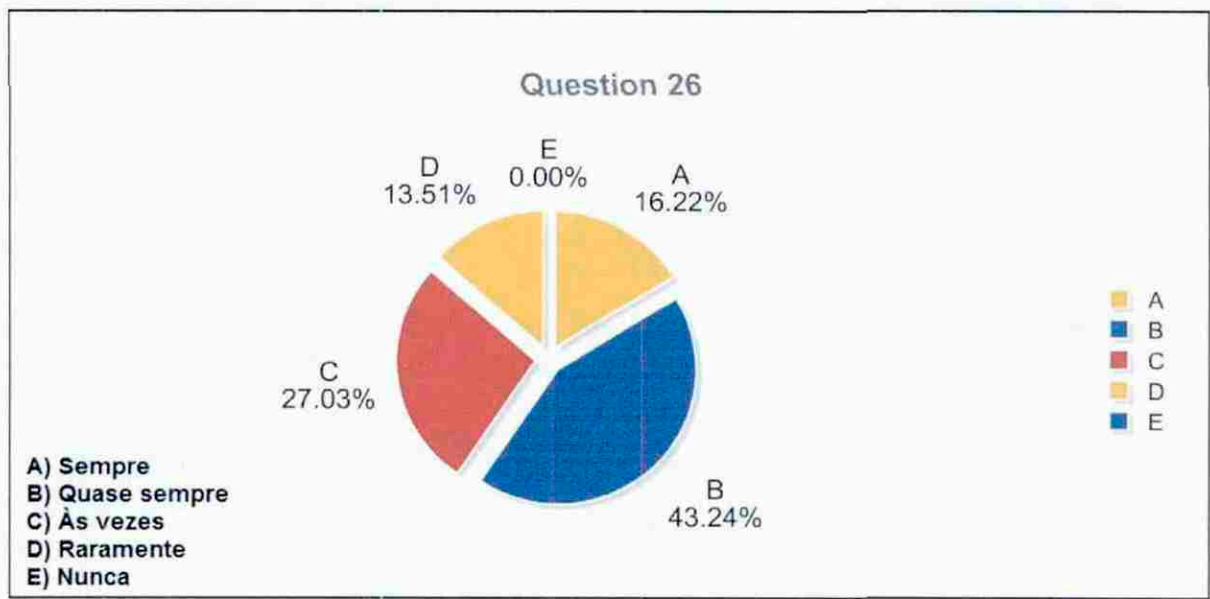


Figura 32 – Gráfico da questão 26 (Fonte da autora).

Questionados sobre a liberdade e abertura para sugestões de trabalho a maioria dos colaboradores afirmam que a organização permite que os mesmos colaborem com sugestões, expressando sua opinião para melhoria dos processos organizacionais. Desenvolvendo assim a criatividade dos colaboradores e aumentando a competitividade da organização.

b. Você se sente a vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

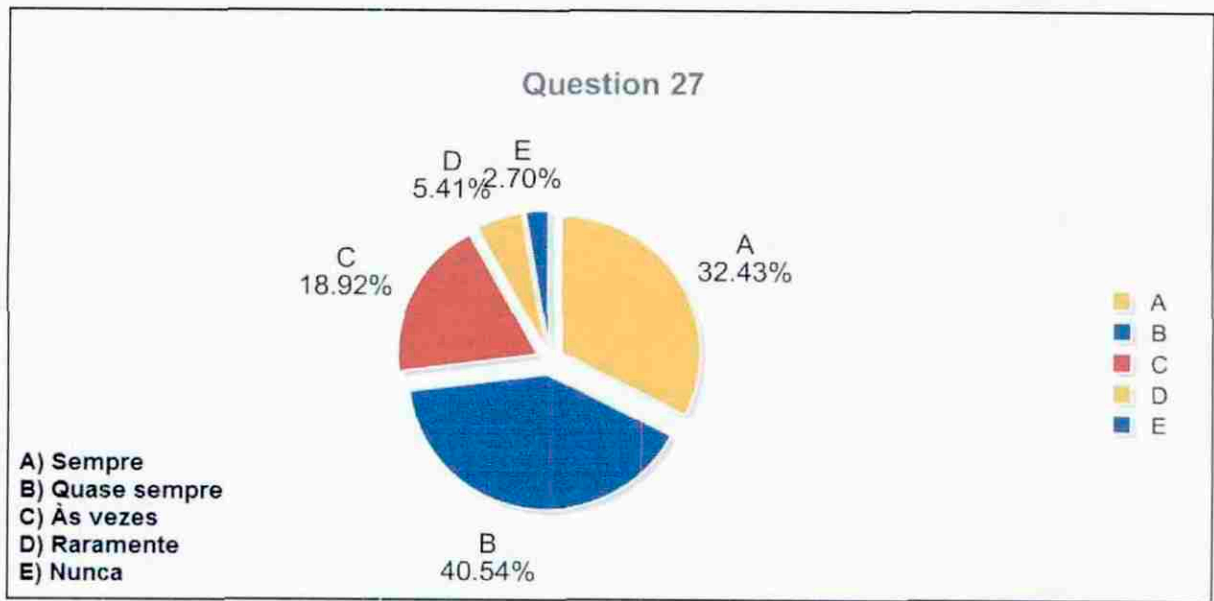


Figura 33– Gráfico da questão 27 (Fonte da autora).

Os colaboradores afirmam, em sua grande maioria, que se sentem à vontade para expressar suas opiniões aos seus superiores. Confirmando a questão acima onde os mesmos evidenciam a liberdade dada pela organização para que estes expressem suas sugestões e opiniões.

A possibilidade de participação nos processos organizacionais, a partir de sugestões, resulta no maior comprometimento, bem como no favorecimento do processo criativo, o que deixa à organização em situação favorável a implantação de processos de melhoria contínua, que estão embasados na contribuição e sugestão dos colaboradores.

5.6.2 Discussão sobre normas e rotinas da organização

Este fator objetiva avaliar se são fornecidas, aos colaboradores, todas as informações necessárias acerca das normas e rotinas da organização, facilitando desta forma a vida profissional na organização.

a. As normas e rotinas da empresa são bem divulgadas e são debatidas por todos?

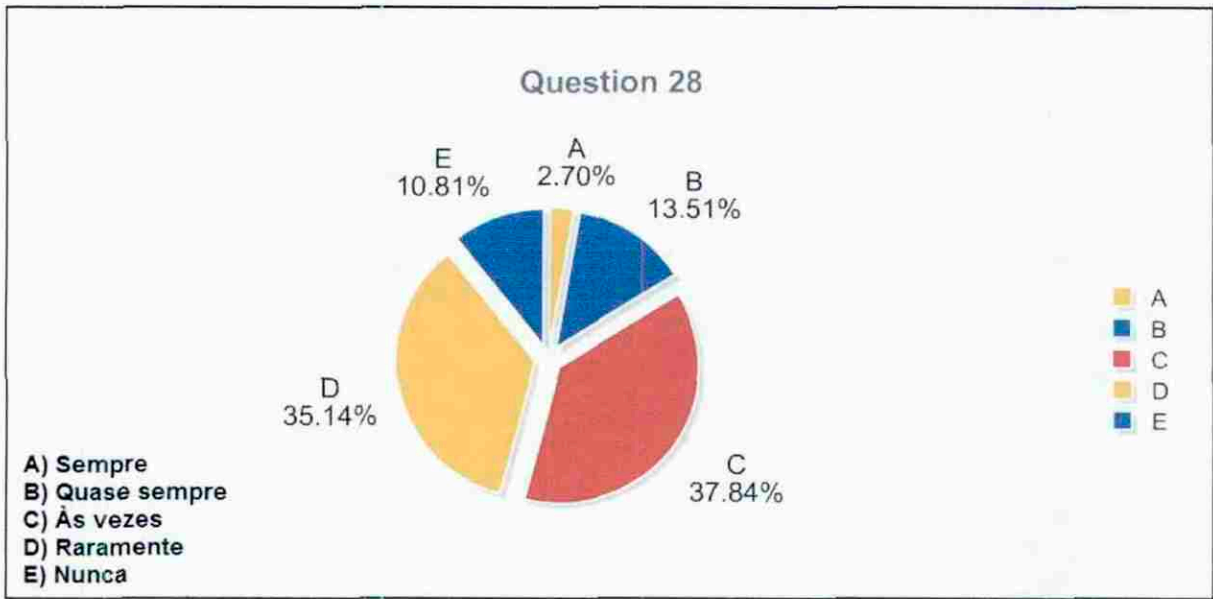


Figura 34 – Gráfico da questão 28 (Fonte da autora).

Segundo os colaboradores a organização apresenta deficiências em seu sistema de informações. As normas e rotinas da mesma não são bem divulgadas ou debatidas.

Logo podemos afirmar que muitos problemas poderiam ser evitados caso houvesse uma política de recursos humanos bem divulgada e, acima de tudo, debatida entre os colaboradores.

5.6.3 Respeito às leis e direitos trabalhistas

Neste fator verificamos o cumprimento, por parte da organização, dos direitos assegurados constitucionalmente aos trabalhadores.

a. Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, etc.)?

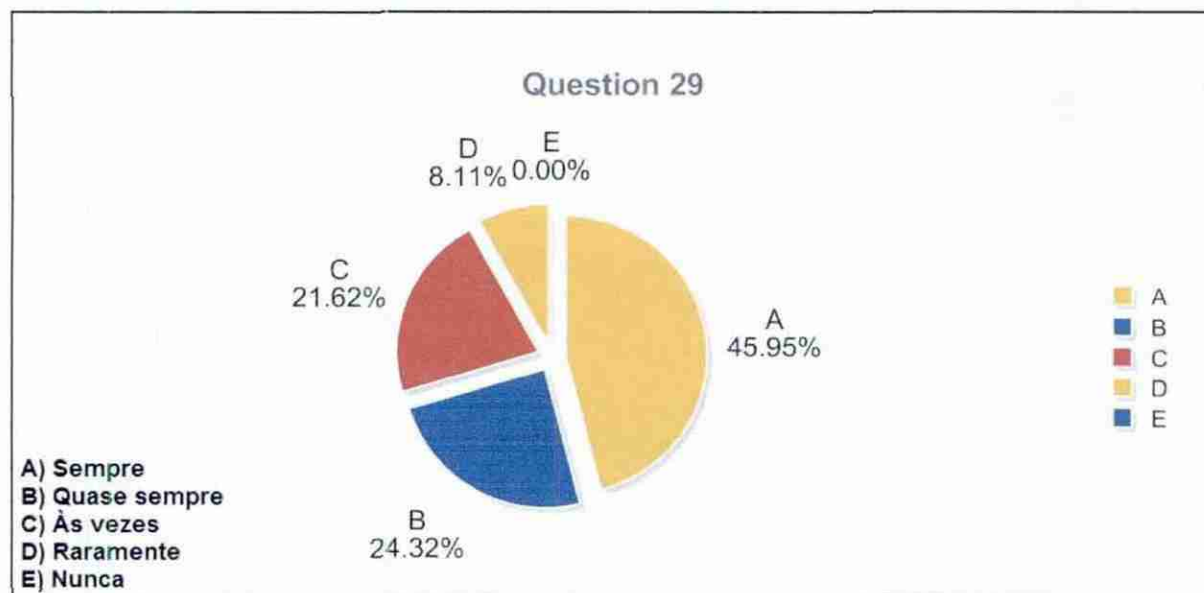


Figura 35 – Gráfico da questão 29 (Fonte da autora).

Para os colaboradores da XPTO, os direitos trabalhistas constitucionais são sempre, ou quase sempre, respeitados, fazendo com que os colaboradores não se sintam lesados pela organização.

O resultado deste cumprimento é um trabalho desenvolvido com ética profissional, em um ambiente que respeita os direitos trabalhistas de seus colaboradores.

5.7 Dimensão 7 - Trabalho e espaço total na vida

Nesta dimensão Walton (1974) analisa o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

5.7.1 Equilíbrio entre trabalho e lazer

Este fator busca analisar o equilíbrio existente entre o trabalho e as demais atividades existentes na vida dos trabalhadores.

a. O seu trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar?

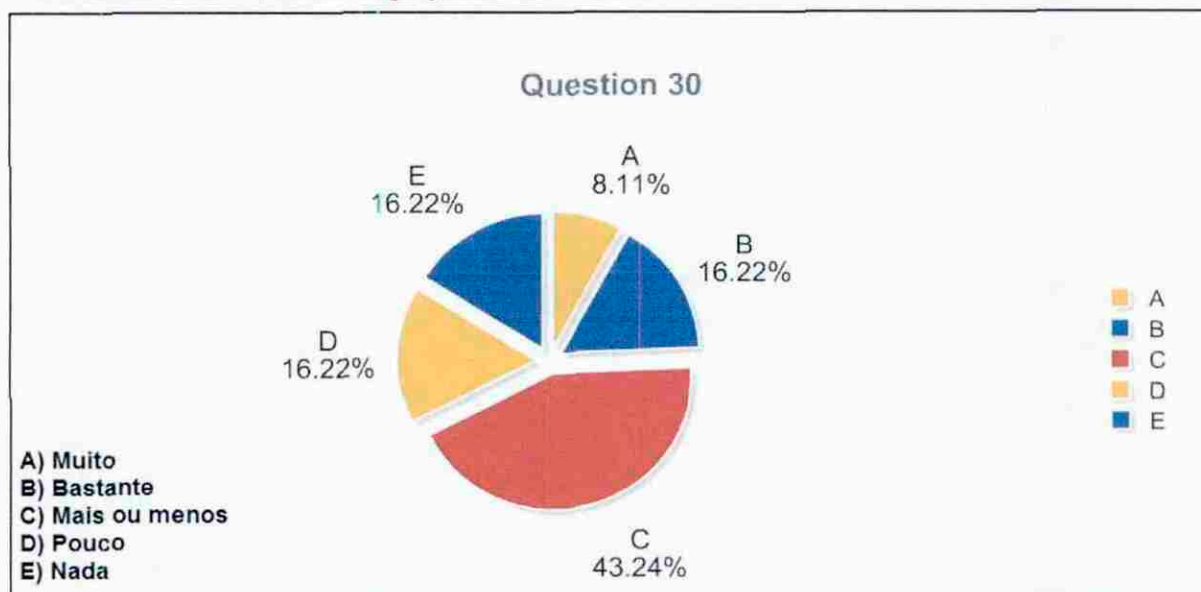


Figura 36 – Gráfico da questão 30 (Fonte da autora).

Os colaboradores em sua maioria não percebem influência ou prejuízo causado pelo trabalho em sua vida familiar, o que é um sinal positivo, pois quando existe influência negativa, forma-se um ciclo causador de insatisfação, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, o que resulta na baixa produtividade dos indivíduos e consequentemente da organização.

b. Fora de seu trabalho, você tem tempo disponível para lazer e atividades sociais?

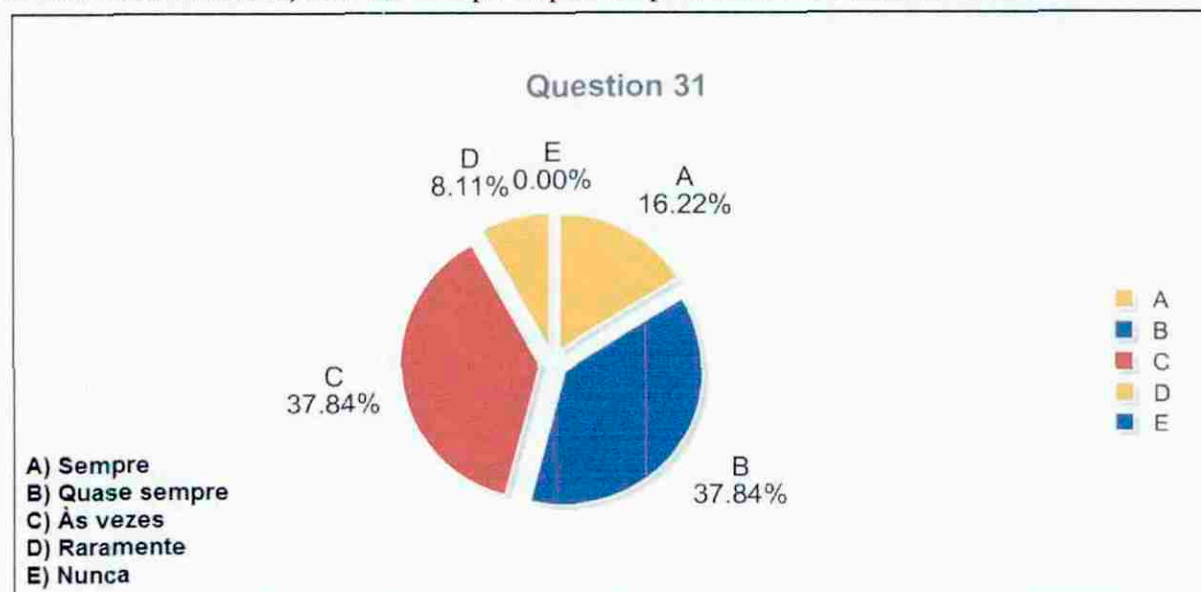


Figura 37 – Gráfico da questão 31 (Fonte da autora).

Um número representativo de trabalhadores afirma possuir tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do seu horário de trabalho, o que vem contribuir para o não aparecimento de estresse ou fadiga física ou mental.

c. Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?

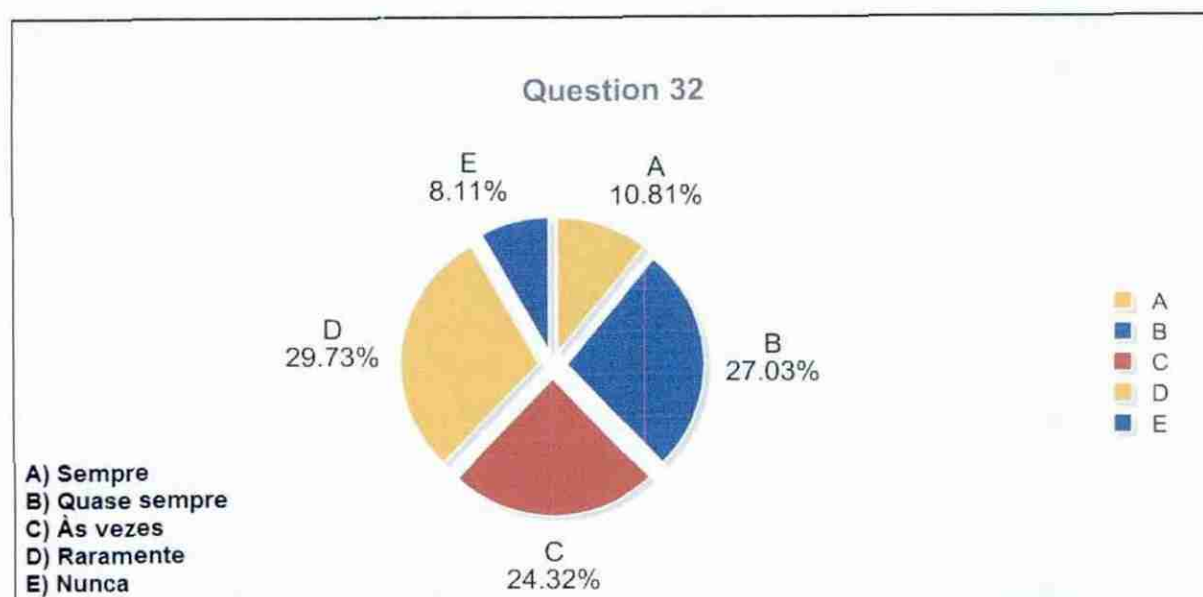


Figura 38 – Gráfico da questão 32 (Fonte da autora).

Um número bastante representativo de trabalhadores não tem por hábito a prática de atividades esportivas regulares. Isto vem confirmar uma realidade dos tempos atuais, onde as pessoas têm uma vida bastante agitada e, em suas folgas, procuram descansar sem se dar conta de que os relaxamentos físicos e mentais são obtidos mais rapidamente com a prática de uma atividade física qualquer e não apenas através do sono.

Ressalta-se, ainda, que estudos recentes demonstraram que pessoas que praticam exercícios físicos, além de relaxarem, estão menos propensas a desenvolverem doenças relacionadas ao estresse, além de adquirirem maior resistência física a lesões musculares, que podem aparecer causadas por esforços repetitivos.

Portanto, faz-se necessária a criação de um programa de atividades físicas regular, que inclua, por exemplo, exercícios de alongamento no início e no final do expediente de trabalho, como forma de prevenção ao estresse e a LER (Lesões por Esforços Repetitivos).

5.8 Dimensão 8 - Relevância social da vida no trabalho

Esta dimensão procura verificar como os colaboradores percebem a Empresa XPTO em relação à comunidade local e ao setor tecnológico, ou seja, se a imagem da organização perante a sociedade traz ao colaborador satisfação em trabalhar nesta.

5.8.1 Imagem da empresa perante aos colaboradores e sociedade

Este é o único fator a ser analisado nesta dimensão, tem por objetivo verificar a imagem que o colaborador possui da empresa na qual trabalha.

a. Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

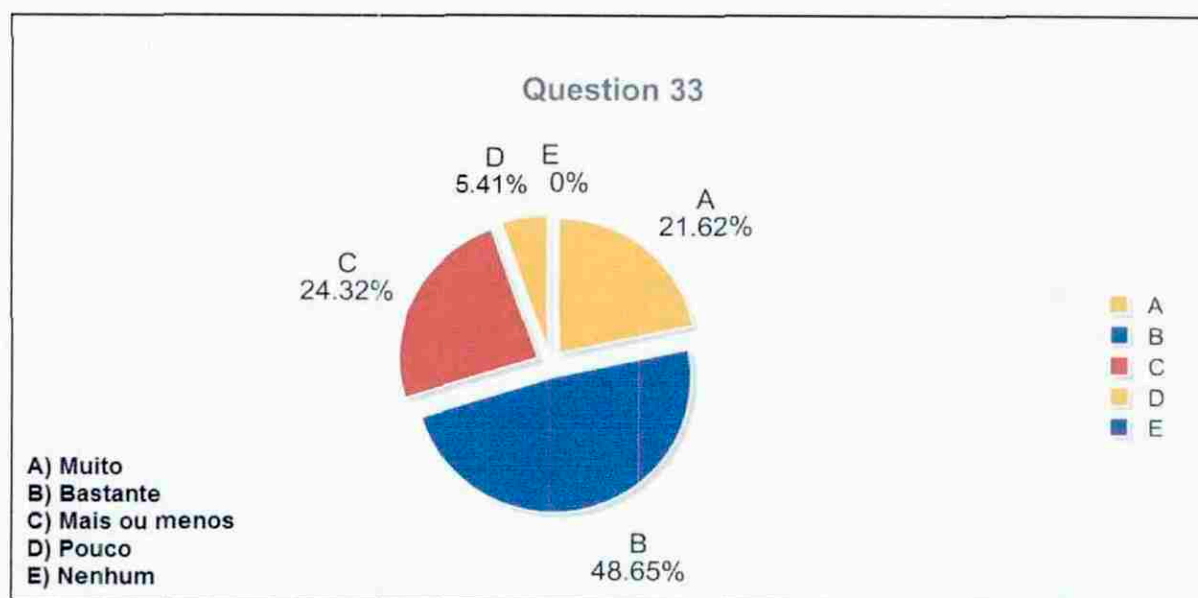


Figura 39 – Gráfico da questão 33 (Fonte da autora).

Dentre os colaboradores pesquisados, para cerca de 70%, trabalhar na Empresa XPTO é motivo de orgulho e satisfação pessoal, o que vem destacar e difundir respeito à organização no meio empresarial.

b. A sua empresa é reconhecida e possui prestígio tanto nacional como internacional?

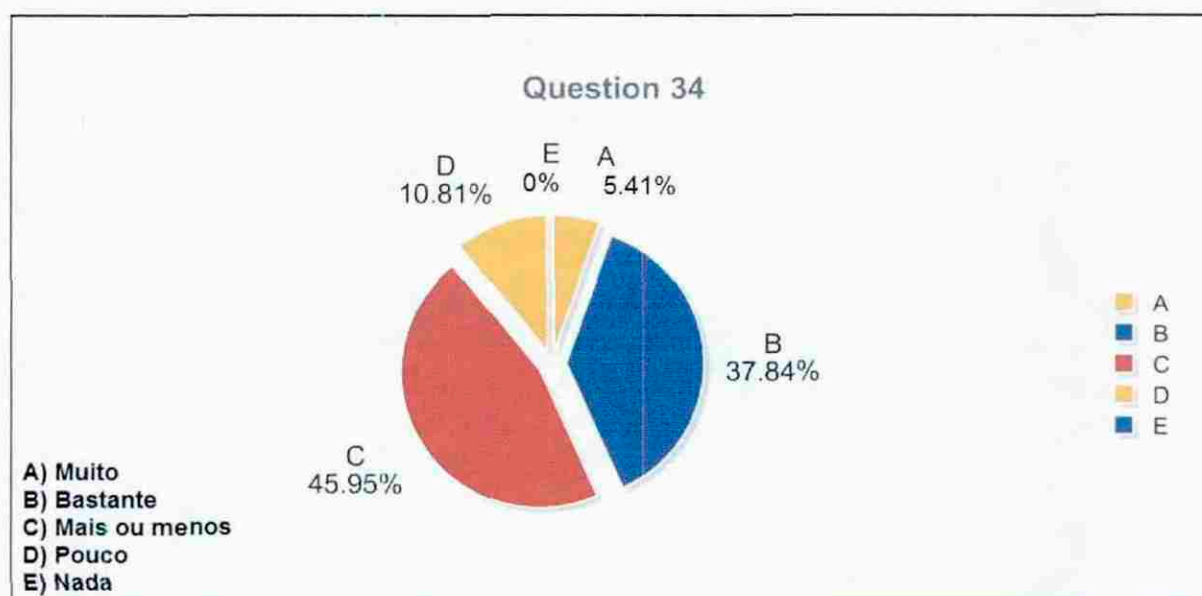


Figura 40 – Gráfico da questão 34 (Fonte da autora).

Os colaboradores encontram-se divididos acerca do prestígio da organização. Cerca de 43% afirmam que esta possui muito ou bastante reconhecimento, enquanto 57% informam que a mesma possui mais ou menos ou pouco prestígio em âmbito nacional e internacional.

c. Como é a imagem de sua empresa junto à comunidade local?

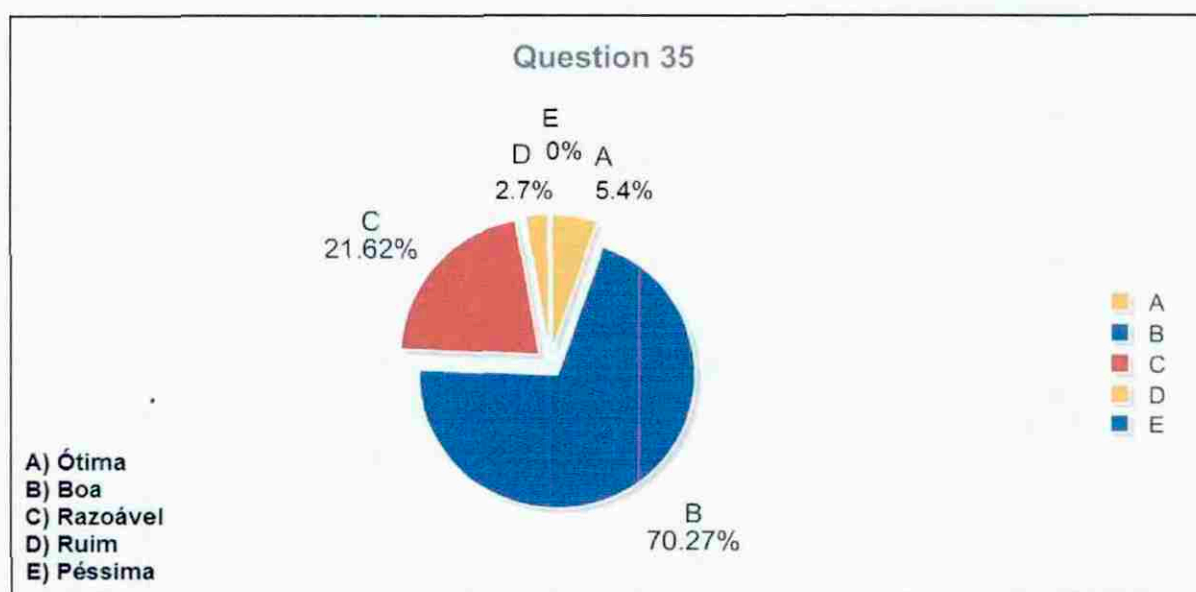


Figura 41 – Gráfico da questão 35 (Fonte da autora).

A Empresa XPTO, segundo os trabalhadores, possui uma boa imagem junto à comunidade onde está inserida.

d. Para você faz diferença trabalhar aqui ou em outra empresa?

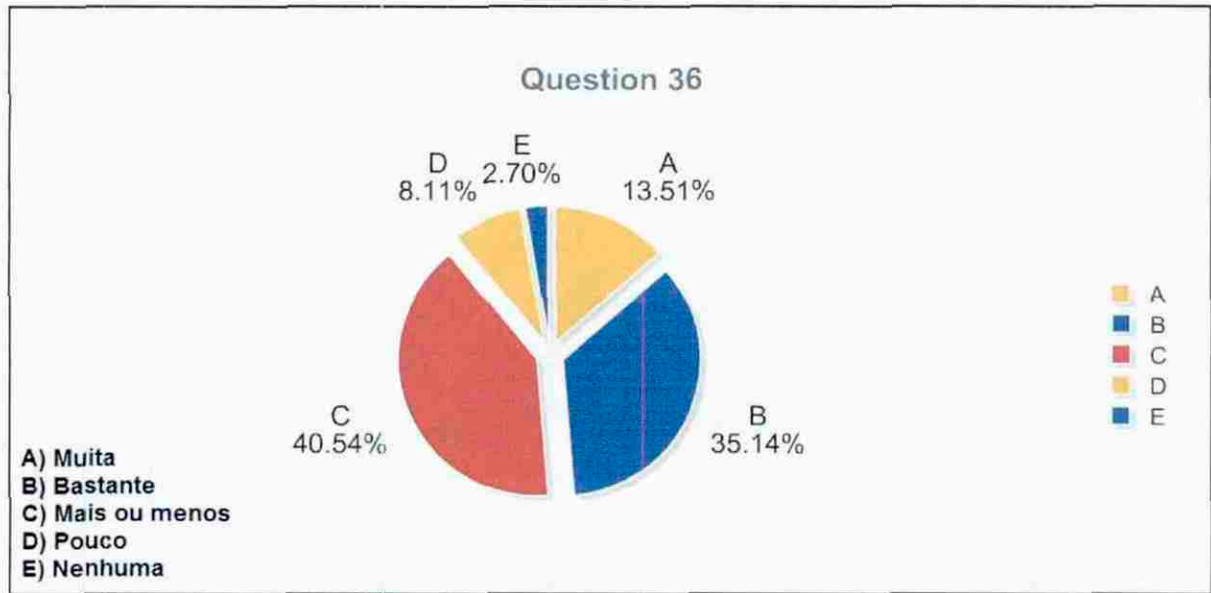


Figura 42 – Gráfico da questão 36 (Fonte da autora).

Para aproximadamente 58% dos pesquisados trabalhar na XPTO é um diferencial. No entanto para os outros 42% trabalhar na XPTO ou em outra empresa qualquer faz mais ou menos ou pouca diferença.

e. Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?

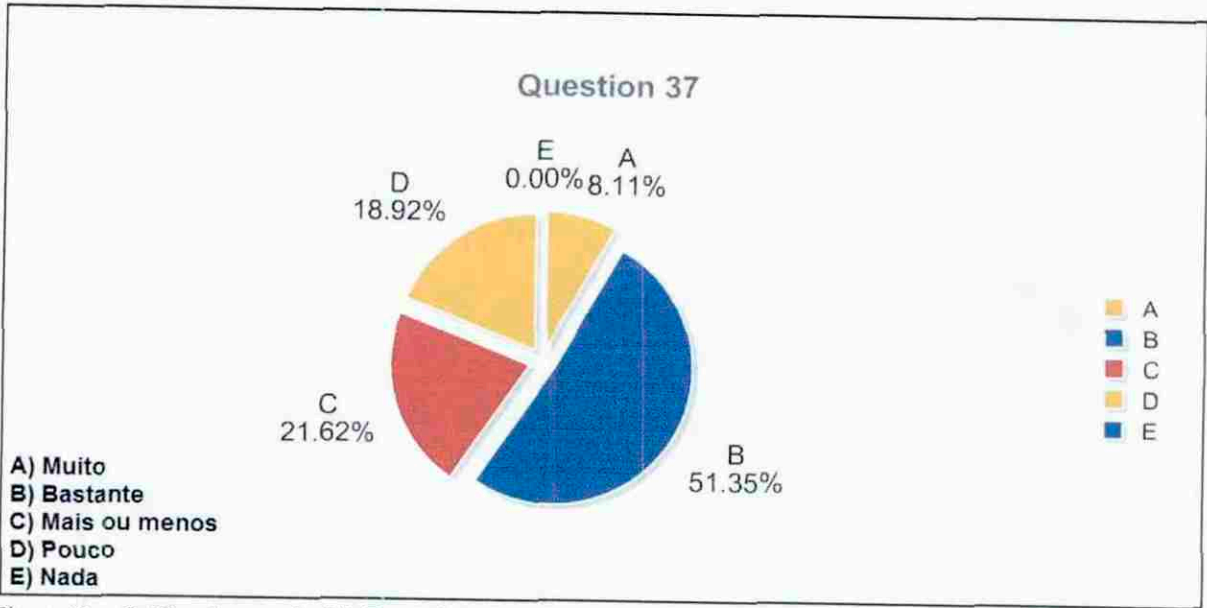


Figura 43 – Gráfico da questão 37 (Fonte da autora).

Uma boa parte dos trabalhadores entrevistados sente-se realizado ou razoavelmente realizado com o trabalho que vêm desenvolvendo.

Porém um número representativo de colaboradores se considera mais ou menos ou pouco realizado no desenvolvimento de suas tarefas. Cabe a organização analisar com maior profundidade a insatisfação deste grupo, verificando a possibilidade de alocação em outras equipes ou atividades, buscando a satisfação destes colaboradores.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No que se refere aos resultados das dimensões, podemos constatar que houve uma maior incidência de itens insatisfatórios e regulares, o que qualifica a QVT na organização XPTO como razoável, existindo diversos pontos a serem trabalhados.

Foram classificados como dimensões **positivas** o *Trabalho e o espaço total de vida* e a *Relevância social da vida no trabalho*.

As dimensões consideradas **negativas** foram a *Compensação justa e adequada*, a *Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades* e a *Oportunidade de crescimento e segurança*.

Por fim, as dimensões consideradas **razoáveis** foram as *Condições de trabalho*, a *Integração social no trabalho* e o *Constitucionalismo*.

Classificadas as dimensões como positivas, negativas e razoáveis percebemos que as dimensões voltadas às necessidades sociais do indivíduo são positivas, ou seja, aquelas ligadas à vida familiar e social aparentemente são satisfeitas. Já as dimensões voltadas às realizações do indivíduo como profissional caracterizam pontos negativos, o que reflete negativamente nos resultados da organização e consequentemente na sua produtividade. Existem problemas nos fatores higiênicos: salário, condições de trabalho e segurança, e também, nos motivadores: reconhecimento, desenvolvimento e responsabilidade.

Verificados estes índices, a hipótese apresentada como objetivo geral deste estudo se mostra verdadeira. Uma vez que dimensões como Compensação justa e adequada, Oportunidades de crescimento e segurança, dentre outros fatores caracterizados como negativos ou razoáveis influenciam diretamente os índices de rotatividade de uma organização, conforme apresentado na fundamentação teórica sobre o tema.

Alguns pontos são evidenciados durante as respostas como aspectos negativos, dentre eles destaca-se a comunicação, fator vital a competitividade. Organizações com sistemas de comunicação ineficientes são mais vulneráveis a fracassos nos mais diversos campos de atuação.

Cabe a organização rever seus processos de comunicação, bem como definir melhorias de forma a atingir um maior número de colaboradores com suas mensagens. Estes devem ser incentivados a participarem das decisões acerca de seu trabalho, bem como, conhecer o processo produtivo da organização como um todo. A perda de identidade com o produto final torna os colaboradores menos comprometidos com a qualidade do resultado dos processos/produtos.

Favorecendo a desmotivação para com o trabalho realizado. Fato falho verificado na dimensão Uso e Desenvolvimento das Capacidades. A insatisfação com o trabalho realizado apresenta forte vínculo ao *turnove*, colaboradores insatisfeitos e desmotivados apresentam alta tendência de saída da organização.

Nesta mesma dimensão outros pontos devem ser melhorados, a falta de autonomia acerca do trabalho realizado pode resultar em um sentimento de frustração, o que desestimula a criatividade e anula a capacidade de desenvolvimento da eficiência dos colaboradores quanto à resolução de problemas. Organizações competitivas devem deixar de lado a centralização de decisões rotineiras, apostando na criatividade de seus colaboradores. Tal atitude despertará a autoconfiança, resultando em um processo de *feedback* mais dinâmico, aumentando a eficiência da organização quanto a resolução de eventuais problemas.

Outro ponto a se salientar, que também deixa a desejar na Empresa XPTO, refere-se à percepção dos empregados quanto ao treinamento e o incentivo à educação, que são pontos estratégicos para se atingirem percentuais satisfatórios de produtividade e qualidade, além de serem fatores motivacionais, afinal ambos trabalham com o comportamento das pessoas. Porém, infelizmente, treinamento e incentivo à educação são encarados como atividades geradoras de custos. Todavia, o treinamento quando bem direcionado (treinar as pessoas certas nas horas certas) se torna investimento, além de contribuir para a redução da rotatividade de empregados.

Podemos observar que o processo de *feedback* na organização não é bem difundido, claro ou objetivo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos. Para melhorar este índice a organização poderá investir em programas de melhoria contínua e qualidade, pois estes programas necessitam de um alto nível de conscientização dos colaboradores em relação ao desempenho de suas tarefas.

Na dimensão Constitucionalismo podemos verificar que as normas e rotinas não são bem divulgadas ou debatidas, confirmando o fato de que a comunicação apresenta falhas na organização. Apesar de apresentar falhas na disseminação das normas e rotinas, a organização apresenta um ponto positivo nesta dimensão, seus colaboradores manifestam-se a vontade para dar sugestões a qualquer momento.

Ainda falando das dimensões com índices razoáveis no item Condições de trabalho podemos constatar que pode estar ocorrendo certa sobrecarga sob os colaboradores. Estes relatam na pesquisa que muitas vezes suas jornadas de trabalho são cansativas e estressantes, e

frequentemente o tempo de trabalho não é suficiente para o desempenho de todas as tarefas designadas.

A organização deve considerar investir na melhora do comprometimento e da colaboração a fim de melhorar os índices da dimensão Integração social. Uma das conclusões das pesquisas de Mayo, sobre o comportamento humano, é que o nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos colaboradores.

Outra dimensão a ser avaliada, quanto a sua satisfação e corretas comunicações, é a Compensação justa e adequada. Os colaboradores se demonstram insatisfeitos, acreditam que ganham abaixo da média de mercado e que há diferenças salariais internamente para a mesma função. Não vêm utilizando os benefícios extras salariais oferecidos pela organização, fato que deve ocorrer devido a má divulgação de tais benefícios e de sua forma de utilização. Como colocado por McGregor (VASCONCELOS, 2001) o compromisso com os objetivos do trabalho e da organização dependem das recompensas à sua consecução.

Quanto a oportunidade de crescimento e segurança, faltam perspectivas em relação à carreira, não são fornecidos incentivos aos estudos e algumas demissões ocorrem sem aparentarem motivos justos. Desta forma conclui-se que a organização não possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, não proporcionando ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

É de muita importância que a organização não deixe que os colaboradores se sintam desvalorizados, já que esta desmotivação poderá repercutir, certamente, em toda equipe de trabalho. Resultando na queda de produtividade, abstinências e conseqüentemente no *turnover*. A produtividade, dos colaboradores, é diretamente proporcional à satisfação e envolvimento com o trabalho (Fernandes, 1996). Logo, para a organização facilitar a automotivação, faz-se necessário conhecer as necessidades e as aspirações dos empregados, e é neste ponto que um programa de QVT vem contribuir para a motivação nas organizações. Destaca-se que todas as pessoas necessitam sentir-se valorizadas, contudo a valorização não implica apenas um bom salário, apesar de o dinheiro ser o indicador do valor do empregado para a organização.

Pesquisas a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho podem ser utilizada para que as pessoas queiram fazer mais, decorrente de um envolvimento maior com o trabalho que realizam, por compartilharem mais das coisas que lhes dizem respeito e pela existência de um ambiente favorável, onde os indivíduos se sintam estimulados e motivados a produzir, satisfazendo os seus

anseios e necessidades e, simultaneamente, indo ao encontro dos objetivos organizacionais (Fernandes, 1996).

O tipo de organização em que as pessoas querem estar é aquela que dá importância ao desenvolvimento, ao esforço cooperativo, à qualidade dos relacionamentos e às atividades significativas, sendo estes, portanto, fatores que devem ser priorizados pelas empresas que objetivam atrair e conservar seus melhores profissionais (Levering, 1986).

Como podemos constatar, uma pesquisa de QVT por si só não resultará em um aumento de produtividade e qualidade. Para se atingir este objetivo, as organizações passam por um processo de reestruturação de suas políticas e filosofias. Com base nos resultados da pesquisa, verificamos que há um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas junto à Empresa e colaboradores, que poderão reduzir a rotatividade e que, por sua vez, aumentarão a Qualidade de Vida no Trabalho, como segue:

- ✓ re-estudar a política de recursos humanos e, acima de tudo, divulgá-la através de e-mails, cartilhas, mensagens entre outros;
- ✓ re-estudar a política salarial, com o objetivo de eliminar disparidades, criando um plano de cargos e salários eficiente, além de divulgá-lo e explicar seu funcionamento, junto a todos os níveis hierárquicos;
- ✓ desenvolver projetos de premiações, visando dar incentivos aos colaboradores mais dinâmicos, criativos e eficientes;
- ✓ treinar os coordenadores e gerentes para dar feedback sistemático (como ferramenta útil para correção de falhas) aos colaboradores, além de procurar criar um ambiente de trabalho amistoso e flexível entre chefias e subordinados;
- ✓ em relação aos benefícios, reestudar o que se refere à assistência médica, dando maior orientação;
- ✓ desenvolver um plano de treinamento que beneficie todos os níveis hierárquicos;

- ✓ criar um plano de incentivo à educação formal, com horário flexível, além da possibilidade de bolsas de estudo (criando sistemas de seleção);
- ✓ desenvolver uma cartilha de ambientação de novos empregados, em que deverá constar histórico da Empresa, benefícios oferecidos, direitos e deveres do colaborador, processo produtivo, o produto vendido e mercado em que atua, além de metas e missão;
- ✓ desenvolver um sistema eficiente de comunicação que atinja a todos;
- ✓ realizar pesquisas salariais junto às principais empresas de tecnologia e, acima de tudo, divulgar estes resultados em murais e ou corredores.

Em seguida é apresentado o quadro 4 que sintetiza os resultados das dimensões e dos fatores relativos a cada item, seguindo a estrutura apresentada no quadro 2 da página 16, Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dimensões	Fatores
1 – Compensação Justa e Adequada (-)	<p>(-) Renda Adequada ao Trabalho: caracteriza um fator negativo. Aproximadamente 62% dos colaboradores não está satisfeito com o salário recebido. Outro fator negativo neste item é a não utilização dos benefícios extras salariais oferecidos pela organização, acreditamos que devido a má divulgação da forma de utilização, ou até mesmo da existência destes.</p> <p>(-) Equidade Externa: caracteriza um fator negativo. Os colaboradores acreditam que seus salários está abaixo da média praticada pelo mercado.</p> <p>(-) Equidade Interna: caracteriza um fator negativo. É percebida uma diferença salarial entre colaboradores que desenvolvem as mesmas atividades.</p>
2 – Condição de Trabalho (+/-)	<p>(-) Jornada de Trabalho: considerada insuficiente para conclusão das tarefas a que se destina. Os intervalos reservados para almoço e lanche demonstram ser suficientes para suprir as necessidades dos pesquisados, porém a jornada de trabalho é considerada cansativa e estressante.</p> <p>(+) Ambiente Físico: condições físico-ambientais boas, além de realizar exames médicos periódicos.</p>
3 – Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades (-/+)	<p>(-) Autonomia: não conhecem o processo produtivo por completo, além de não possuírem autonomia para decidirem acerca de seu trabalho. Contudo acreditam possuir conhecimento suficiente para decidir e desenvolver suas tarefas.</p> <p>(+) Significado da Tarefa: o resultado pelo desempenho e qualidade do trabalho é percebido, pelos colaboradores, como de sua responsabilidade.</p> <p>(-) Identidade da Tarefa: caracteriza um ponto positivo visto que os colaboradores se julgam importantes ao alcance dos objetivos, além de considerarem o trabalho como algo importante.</p> <p>(+/-) Variedade da Habilidade: o trabalho permite a utilização de seus conhecimentos, porém a organização investe pouco em capacitações.</p> <p>(-) Feedback: apenas metade dos entrevistados costuma avaliar os resultados de seu trabalho, sendo que os superiores também não oferecem um retorno deste de forma clara e objetiva.</p>
4 – Oportunidade de Crescimento e	<p>(-) Carreira: não apresentam boas perspectivas em relação a carreira, além da</p>

Segurança (-)	<p>organização não valorizar os acertos dos colaboradores</p> <p>(-) Crescimento Profissional e Individual: a organização não incentiva os colaboradores a continuarem seus estudos.</p> <p>(-) Segurança no Trabalho: acreditam que a organização, em alguns momentos, demite seus colaboradores sem possuir motivos justos.</p>
5 – Integração Social no Trabalho (+/-)	<p>(+) Tratamento Igualitário: não existe discriminação na organização junto aos seus colaboradores.</p> <p>(+/-) Relacionamento: julgam o relacionamento entre colegas de ótimo a bom, e entre superiores e subordinados de bom a razoável.</p> <p>(+/-) Senso Comunitário: o comprometimento e a colaboração são considerados de bom a razoável, fator a ser melhorado dentro da organização.</p>
6 – Constitucionalismo (+/-)	<p>(+) Liberdade de Expressão: afirmam quase sempre haver liberdade para que os colaboradores contribuam com sugestões, além de se sentirem à vontade para isso.</p> <p>(-) Discussão sobre Normas e Rotinas da Organização: as normas e rotinas não são bem divulgadas ou debatidas.</p> <p>(+) Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas: todos os direitos são respeitados e cumpridos segundo as leis.</p>
7 – Trabalho e Espaço Total da Vida (+)	<p>(+) Equilíbrio entre Trabalho e Lazer: afirmam que o trabalho não influencia e tão pouco prejudica a vida familiar, possuem tempo disponível para atividades físicas e lazer, contudo não praticam esportes com regularidade.</p>
8 – Relevância Social da Vida no Trabalho (+)	<p>(+) Imagem da Empresa perante Colaboradores e Comunidade: os colaboradores afirmam ter orgulho de seu local de trabalho, porém o prestígio da organização perante o mercado nacional e internacional, bem como para a comunidade local, é de mais ou menos a pouco reconhecido. Grande parte dos colaboradores sente-se realizado com o trabalho que desenvolvem.</p>

Quadro 4 – Resultados do estudo segundo o Modelo de Walton para aferição da QVT (Fonte da autora).

7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K., **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4ª ed. São Paulo, Pioneira, 1994.

AMBRÓSIO, Bernardo G.; BRAGA, José Luis; OLIVEIRA, Alcione P. **Um Modelo Dinâmico para Análise dos Impactos da Rotatividade de Pessoal Durante a Fase de Requisitos**. Artigo apresentado no XXI Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2008.

CAMPOS, Claudia V. A.; MALIK Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. Rev. Adm. Pública vol.42 no.2 Rio de Janeiro, Mar./Apr. 2008.

CAMPOS, V. F., **TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. 3ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Escel Books, 2003.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pré-industrial**. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. Disponível em <<http://www.scribd.com/doc/17169501/Domenico-de-Masi-O-Futuro-Do-Trabalho>>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERNANDES, E. C.; BECKER, J. L. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) - a realidade dos CPDs**. in Anais do XII ENANPAD. Belo Horizonte, 1988.

FERREIRA, M. L. C. B. **Escala de percepção de justiça de remuneração**. Trabalho apresentado no V Congresso de Produção Científica, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. São Paulo, 2000.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol.1, nº. 8, p.5, maio/agosto 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMIDE Jr, S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Brasília, Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 1999.

HACKMAN, J., et al. **A new strategy for job enrichment**. California Management Review, 1975.

Hackman, J.R. e G. Oldham. **Work Redesign**. New York: Addison-Wesley, Reading Mass, 1980.

HACKMAN, J.; OLDHAM, J. **A diagnostic approach to organization behavior**. Newton: Judith Gordon, Allyn an Bacon, 1983.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVERING, Robert. **Um Excelente Lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do Nível de Satisfação dos Operários de Empresas de Pequeno Porte**. Tese (Curso de Pós-Graduação) UFSC, dezembro. 1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Miriam Braz Pires de; FERREIRA, Ricardo Honorato; SANTOS, Shirley Leite. **Gestão de Pessoas e as Organizações Públicas**, 2008. Disponível em: <<http://ie.ufu.br/posgraduacao/resumos/ResumosDissertaçõesano2000.pdf>>. Acesso em: 20 de agosto de 2009.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de Dados Qualitativos: estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

Revista Exame - **A reinvenção de Floripa** (12/07/2007). Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0897/economia/m0133378.html>>. Acesso em 20 de agosto de 2009.

RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 1994.

SILVA, Kélia L. A. B. **Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade**. Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia, 2007. Disponível em <http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_DissertacaoKeliaLuziaBianco.pdf> . Acesso em 15 de setembro de 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 1995.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VEIGA, Aida. **Tempos Modernos**. Revista Veja. São Paulo: Editora Abril, edição 1643, ano 33, nº34, p.122-129, 2000.

VIEIRA, A., **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES, em Jaraguá do Sul, SC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 2001. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-lart03.pdf>> Acesso em: 03 de maio de 2009.

WALTON, Richard E. **Improving the quality of work life**. Harvard Business Review, maio/junho, p. 12-16, 1974.

WERTHER JR, W.; DAVIS, K., **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W., **Problems and solutions in the quality of working life**. Human Relations, v. 32, n. 02, 1979.

8. APÊNDICE

1. Questionário

Você foi indicado para participar de uma pesquisa sobre “Qualidade de Vida no Trabalho”. Esta pesquisa faz parte da Monografia de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina da graduanda Vivian Canivel. Por este motivo, solicitamos que você responda a todas as questões com sinceridade. Esclarecemos que nenhum colaborador será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigada! =))

- 1) Seu tempo de trabalho é o suficiente para a realização de suas tarefas?
 - ☐ Sempre
 - ☐ Quase sempre
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
- 2) Seu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de suas necessidades e não prejudica em nada seu trabalho?
 - ☐ Sempre
 - ☐ Quase sempre
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
- 3) Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?
 - ☐ Sempre
 - ☐ Quase sempre
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
- 4) Como você classifica as condições ambientais de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e

organização) na Empresa?

- ☐ Ótimas
- ☐ Boas
- ☐ Razoáveis
- ☐ Ruins
- ☐ Péssimas

5) Em seu ambiente de trabalho (Empresa), o ruído, o calor, a poeira prejudicam sua saúde?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

7) A Empresa realiza exames médicos periódicos e de admissão?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

8) É de seu conhecimento o processo completo de produção da Empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Conheço em parte

9) Você necessita receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

10) Você tem conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o seu trabalho?

☐ Muito

☐ Bastante

☐ Mais ou menos

☐ Pouco

☐ Nada

11) É de sua responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que você executa?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

12) Você se considera uma pessoa importante para que a Empresa atinja seus objetivos?

☐ Muito

☐ Bastante

☐ Mais ou menos

☐ Pouco

☐ Nada

13) Seu trabalho é importante para você?

☐ Muito

☐ Bastante

☐ Mais ou menos

☐ Pouco

☐ Nada

14) A Empresa investe na sua capacitação através de treinamentos?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

15) O trabalho que você desenvolve permite a utilização de seu conhecimento, experiência e habilidades?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

16) Você avalia os resultados e processos do trabalho que você desenvolveu?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

17) Os seus superiores apontam os erros cometidos por você de maneira clara e objetiva?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

18) A Empresa reconhece e valoriza os seu acertos e os de seus colegas?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

19) Dentro da Empresa você tem chances de promoção?

- ☐ Muita
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

20) A Empresa incentiva o colaborador a continuar seus estudos?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

21) A Empresa somente demite colaboradores caso tenha motivos justos?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

22) Existe discriminação (religião, raça, sexo) da Empresa junto aos seus colaboradores?

- ☐ Muita
- ☐ Bastante

- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

24) Como você considera o relacionamento existente entre os superiores e os demais empregados?

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

25) Como você considera o espírito de comprometimento e colaboração na Empresa?

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

26) A todos os empregados é dada a liberdade e abertura para a sugestões de trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

27) Você se sente a vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente

☐ Nunca

28) As normas e rotinas da Empresa são bem divulgadas e são debatidas por todos?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

29) Todos os direitos trabalhistas são respeitados e cumpridos pela Empresa (férias, 13º salário, carteira assinada, etc)?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

30) O seu trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar?

☐ Muito

☐ Bastante

☐ Mais ou menos

☐ Pouco

☐ Nada

32) Em seu tempo livre, você pratica atividades esportivas com regularidade?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

33) Você tem orgulho de dizer onde trabalha?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nenhum

34) A sua Empresa é reconhecida e possui prestígio tanto nacional como internacional?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

35) Como é a imagem de sua empresa junto à comunidade local?

- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

36) Para você faz diferença trabalhar aqui ou em outra empresa?

- ☐ Muita
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nenhuma

37) Você se sente realizado com o trabalho que desenvolve?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos

- ☐ Pouco
- ☐ Nada

38) Seu salário comparado com as funções que desempenha é considerado justo por você?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

39) Seu salário comparado ao das outras empresas do ramo é considerado justo por você?

- ☐ Muito
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

40) Além do salário, você utiliza benefícios extras, como assistência médica, odontológica, creche, alimentação?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

41) Existe diferença salarial entre os empregados que ocupam a mesma função?

- ☐ Muita
- ☐ Bastante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouca
- ☐ Nada